

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	σελίδα
Πρόλογος	3
Εισαγωγή	4
Ρόλος των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα	5
Διοικητική δομή	5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Εισαγωγή- Γενικά	9
Οικονομικές και Τεχνολογικές ανακατατάξεις	10
Δομή του τραπεζικού συστήματος	13
Εσωτερική οργάνωση μιας τράπεζας	14
Συμβολή του Μάρκετινγκ- οργάνωση	15

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΑΓΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ

ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

Εισαγωγή- Γενικά	18
Factoring	19
Leasing	21
Universal Banking	27
Retail Banking	28
Private Banking	29
Mass Bank	31
Holistic Bank	31
Direct Bank	33
Telebanking	34
Bankassurance	35
Electronic Banking	40

Voice Banking	41
Virtual Banking	43
Εναλλακτικά Δίκτυα	47
Ποιότητα Υπηρεσιών	49
Αναθεώρηση στρατηγικής λόγω ανταγωνισμού	51
Τεχνολογικός εκσυγχρονισμός	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Εισαγωγή	59
Νέες πρακτικές πωλήσεων	58
Συστήματα ΔΙΑΣ	60
Οργανωτικές αναδιαρθρώσεις στις τράπεζες	61
Ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών	63
Τμηματοποίηση- Στόχευση- Τοποθέτηση	65
Κριτήρια αποτελεσματικής τμηματοποίησης	70
Βασικές εξελίξεις	71

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗΝ ΠΟΛΗ ΤΗΣ ΠΡΕΒΕΖΑΣ

Συνέντευξη με τον διευθυντή της Eurobank	79
Επίλογος	84
Πίνακες και οργανογράμματα	85

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Βασικός σκοπός της εργασίας αυτής, είναι να δώσει εξηγήσεις και να καλύψει όλο το φάσμα όσο αφορά την σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό.

Αποτελεί επιπλέον γενικότερη ανάλυση ορισμένων από τις πρωτοποριακές προσπάθειες που κατέλαβαν οι τράπεζες διαφόρων χωρών προς την κατεύθυνση της εκ βάθρων αναδιοργάνωσή τους και τον εκσυγχρονισμό των διοικητικών τους ηθών.

Λόγω του μεγάλου εύρους ανταγωνισμού, της αυξανόμενης ανάγκης των πελατών για καλύτερη ποιότητα χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών και προϊόντων και καλύτερης διαχείρισης πελατών, ώθησαν τα πιστωτικά ιδρύματα να υιοθετήσουν μεγάλες καινοτομίες στις τεχνικές διοίκησης και στις μεθόδους χάραξης και εφαρμογής της εταιρικής πολιτικής των τραπεζών, με τελική κατάληξη τη ριζοσπαστική απομάκρυνση από παραδοσιακά τραπεζικά ειωθότα.

Τέλος, η εργασία επικεντρώνει το ενδιαφέρον στην σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, διότι τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα είναι κρίσιμα για τη λειτουργία της οικονομίας μιας χώρας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και ιδιαίτερα τα τραπεζικά αποτελούν την καρδιά του χρηματοδοτικού συστήματος μιας χώρας. Δέχονται από διάφορες μονάδες όπως νοικοκυριά, επιχειρήσεις και κυβερνήσεις καταθέσεις από τις οποίες διαθέτουν κεφάλαια μέσου του δανεισμού και των επενδυτικών δραστηριοτήτων στους ιδιώτες, τις επιχειρήσεις και τις κυβερνήσεις. Με τις λειτουργίες αυτές διευκολύνεται η ροή των αγαθών και υπηρεσιών από τους παραγωγούς προς τους καταναλωτές, καθώς και οι χρηματοδοτικές δραστηριότητες της κυβέρνησης. Με αυτό τον τρόπο επιδρούν στην αναπτυξιακή διαδικασία μιας χώρας, ενώ αποτελούν και μέσα με τα οποία ασκείται η νομισματική πολιτική

Λέγοντας βέβαια χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, εννοούμε οποιονδήποτε οργανισμό που διενεργεί εμπόριο χρηματικών κεφαλαίων και μεσολαβεί γενικότερα σε χρηματοπιστωτικές συναλλαγές. Οι εργασίες που κάνουν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα είναι:

- Η παραγωγική αξιοποίηση του χρήματος των κεφαλαιούχων.
- Η πιστοδότηση εμπόρων, βιοτεχνών και βιομηχάνων για κεφάλαια Κίνησης.
- Η διενέργεια εισπράξεων ή πληρωμών για λογαριασμό τρίτων.
- Παροχή χρήματος ή άλλων μέσων πληρωμής προς τους ιδιώτες.

- Η αγορά και μεταπώληση, είτε νομισμάτων, είτε συναλλαγματικών επιταγών και γραμματίων σε διαταγή, χρεογράφων του δημοσίου.

Ο ΡΟΛΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Καθώς εξετάζουμε το ρόλο των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι βοηθούν στην οικονομική ανάπτυξη με τις προσπάθειές τους, να μεσολαβήσουν στην αποταμίευση – επένδυση, διευκολύνοντας στο διαχωρισμό των αποταμιεύσεων από τις επενδυτικές αποφάσεις.

Μάλιστα η μεσολάβηση των τραπεζών βοηθά στην εξειδίκευση των δραστηριοτήτων αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα. Συγκεκριμένα υποβοηθάτε η οικονομική ανάπτυξη εξαιτίας του διαχωρισμού της διαχείρισης από την ιδιοκτησία του πλούτου.

Τέλος ο ρόλος των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων αναφέρεται στην κάλυψη των αναγκών, τόσο των δανειζόμενων όσο και των δανειστών. Ο ρόλος αυτός των ιδρυμάτων θα γινόταν σίγουρα πιο κατανοητός, αν εξετάζαμε την περίπτωση μιας οικονομίας που απουσίαζε το τραπεζικό σύστημα. Σε μία εμπράγματη οικονομία, δεν υπάρχουν χρήματα, χρηματικά διαθέσιμα και υποχρεώσεις με αποτέλεσμα η εξωτερική χρηματοδότηση να απουσιάζει από μια εμπράγματη οικονομία.

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ – ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ

Τα κύρια όργανα στη διοίκηση των τραπεζών των οποίων τα καθήκοντα είναι σε γενικές ίδια είναι τα εξής :

- Γενική συνέλευση των μετόχων, η οποία είναι το ανώτατο όργανο και δικαιούται να αποφασίζει για κάθε υπόθεση της τράπεζας.
- Διοικητικό συμβούλιο και διοίκηση. Το Δ.Σ έχει τη διοίκηση και την διαχείριση των υποθέσεων της τράπεζας και αποφασίζει για όλα τα ζητήματα που αφορούν την τράπεζα χωρίς κανένα περιορισμό. Στη πράξη όμως το Δ.Σ περιορίζεται στον έλεγχο και πολλές φορές στην έγκριση των πράξεων της διοίκησης. Το Δ.Σ εκχωρεί μέρος των αρμοδιοτήτων στη διοίκηση της τράπεζας. Ο διοικητής είναι το ανώτατο εκτελεστικό όργανο της τράπεζας και την δεσμεύει με μόνο την υπογραφή του.

ΤΡΑΠΕΖΑ

**1α.ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ
ΣΥΝΕΛΕΥΣΗ**

2.ΓΕΝΙΚΗ

1β.ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Εισαγωγή- Γενικά

Η οργάνωση των Ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων βρίσκεται τα τελευταία χρόνια σε μία διαρκή τροποποίηση. Στα κρατικά πιστωτικά ιδρύματα, κυρίως στις τράπεζες, το φαινόμενο αυτό συνδέεται παραδοσιακά και με τις εκάστοτε αλλαγές των διοικήσεών τους. Ωστόσο την τελευταία δεκαετία, μέσα στα πλαίσια του επιτελικού υπηρεσιακού μηχανισμού, έχει ωριμάσει η ιδέα ότι οι αλλαγές στις οργανωτικές δομές των τραπεζών πρέπει να είναι πλέον μια διαρκής διαδικασία διότι :

Το δίκτυο των καταστημάτων υποχρεούται να λειτουργεί κάτω από την αρχή της αποδοτικότητας. Τα τραπεζικά καταστήματα υπόκεινται σε μια συνεχή ανάγκη επιβεβαίωσης τόσο της ύπαρξής τους όσο και της μορφής λειτουργίας τους.

Οι Διοικητικές υπηρεσίες και οι επιτελικές μονάδες αναγκάζονται να παρακολουθούν την εξέλιξη των προϊόντων, των συμμαχιών και συνεργασιών της τράπεζας με άλλες χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις ή τις θυγατρικές εταιρείες των ομίλων και διατάσσονται σύμφωνα με τα σχέδια των Διοικήσεων.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι η επιβίωση των Ελληνικών Τραπεζών κάτω από ένα σκληρό ανταγωνισμό που αναπτύσσεται θα έχει σχέση και με τη δυνατότητα ευελιξίας οργανωτικής προσαρμογής στις κάθε φορά νέες συνθήκες.

Τάσεις προσαρμογής του τραπεζικού συστήματος στην Ελλάδα και οι νέες τραπεζικές ειδικεύσεις.

Το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα, κάτω από τις πιέσεις του διεθνούς περιβάλλοντος, αλλά και της εσωτερικής αγοράς, οδηγείται σε μια προσπάθεια αναδιοργάνωσης και εκσυγχρονισμού. Βέβαια σε αντίθεση με τη δυτικοευρωπαϊκή εμπειρία, τα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα δεν βρέθηκαν σε ικανοποιητικό βαθμό προετοιμασμένα να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις νέες συνθήκες που διαμόρφωνε η απελευθέρωση των αγορών και των κεφαλαίων. Η προσαρμογή τους στο νέο περιβάλλον, που διαμόρφωναν οι πολιτικές απορύθμισης και η εναρμόνιση των διεθνών αγορών, συνάντησε έντονα προβλήματα, ενώ σε όλες τις περιπτώσεις δεν ακολούθησε τους ίδιους ρυθμούς. Ο σχετικά ολιγοπωλιακός χαρακτήρας του τραπεζικού συστήματος και η περιορισμένη επέκταση των δραστηριοτήτων των ελληνικών τραπεζών στη διεθνή αγορά, αποτέλεσαν δύο καθοριστικούς παράγοντες που προσδιόρισαν τον ιδίομορφο χαρακτήρα της διαδικασίας προσαρμογής του. Τα προβλήματα αυτά προσδιόρισαν και τον τρόπο με τον οποίο το ελληνικό τραπεζικό σύστημα αντέδρασε στις πιέσεις του διεθνούς ανταγωνισμού.

Οικονομικές και τεχνολογικές ανακατατάξεις - προκλήσεις για τον κλάδο των τραπεζών .

Ο τραπεζικός τομέας υφίσταται τις σημαντικότερες ίσως επιδράσεις από το συνεχές μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον. Από τις αρχές της δεκαετίας του '80, οι διεθνείς αγορές χρήματος και κεφαλαίου εμφάνισαν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά εντόνων αναπροσαρμογών. Η συστηματική απελευθέρωσή τους σε συνδυασμό με τις διεθνείς τάσεις για ενοποίησή τους, υποχρέωσαν τον τραπεζικό και γενικότερα χρηματοπιστωτικό τομέα να αναπτύξει έντονο δυναμισμό. Οι επιπτώσεις άλλωστε της οικονομικής κρίσης οδήγησαν σε συνολική επανεξέταση των πολιτικών όλων των φορέων οικονομικής δράσης και διαμόρφωσαν διαφορετικά δεδομένα για την άσκηση των τραπεζικών δραστηριοτήτων.

Οι παράμετροι που συνέβαλαν προς αυτήν την κατεύθυνση θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα εξής σημεία:

α) Η διεθνοποίηση των αγορών που εκδηλώνεται με την άρση των περιορισμών ανάμεσα στις διάφορες εθνικές αγορές. Ιδιαίτερα στο πεδίο της Ευρωπαϊκής Ένωσης με τη δημιουργία της ενιαίας αγοράς, η αύξηση των δυνατοτήτων για ελεύθερη κίνηση αγαθών, υπηρεσιών αλλά και κυρίως του χρήματος και των κεφαλαίων, διαμόρφωσε νέες συνθήκες. Η ανάπτυξη, άλλωστε, των ευρωπαϊκών χρημάτων και κεφαλαίων διαφοροποίησε ποιοτικά τις νέες διαμορφούμενες συνθήκες. Εάν, μάλιστα, λάβουμε υπόψη τη ραγδαία συγκέντρωση και διεθνοποίηση των εταιρειών που επιτυγχάνεται μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων και κοινών επενδυτικών πρωτοβουλιών, τότε αντιλαμβάνεται κανείς τις νέες απαιτήσεις του περιβάλλοντος, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, στις οποίες καλούνται να ανταποκριθούν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

β) Η σταδιακή λήψη μέτρων για άρση των διοικητικών

παρεμβάσεων και περιορισμών, που χαρακτήριζαν την οικονομική και νομισματική πολιτική των χωρών, με συνέπεια την απελευθέρωση της λειτουργίας των πιστωτικών ιδρυμάτων και των κεφαλαιαγορών. Η απελευθέρωση των αγορών σε συνδυασμό με τις πολιτικές απορύθμισης, δημιούργησαν νέες προϋποθέσεις έντασης του ανταγωνισμού ανάμεσα στις χρηματοπιστωτικές δραστηριότητες, ενώ συγχρόνως διαμόρφωσαν τις συνθήκες για διαφοροποίηση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

γ) Ο κορεσμός των αγορών από την παραγωγή και προώθηση παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών προϊόντων, δημιούργησε την ανάγκη να αναπτυχθούν ποιοτικά νέες σχέσεις των τραπεζών με τους πελάτες τους. Από τη στιγμή που η ποσοτική μεγένθυση των τραπεζικών δραστηριοτήτων αγγίζει τα όριά της, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα προσανατολίζονται στη διεύρυνση της ποικιλίας των προϊόντων που προσφέρουν, διαφοροποιώντας σημαντικά τις υπηρεσίες και τις πωλήσεις τους.

δ) Η χρηματοδοτική επανάσταση δημιούργησε νέες συνθήκες ανταγωνισμού. Η φιλελευθεροποίηση της χρηματοδότησης κατά τη δεκαετία του '80 και ιδιαίτερα μετά τη χρηματιστηριακή και ομολογιακή κρίση στο τέλος της δεκαετίας, διαμόρφωσε ένα νέο πεδίο ανταγωνισμού για τα παραδοσιακά τραπεζικά ιδρύματα. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στη διαμεσολαβητική και στην άμεση προσφυγή στη χρηματοδότηση προώθησε νέες λογικές στις τραπεζικές εργασίες με την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων των αγορών και των συμβουλευτικών υπηρεσιών.

ε) Η εισαγωγή και χρήση των νέων τεχνολογιών και των νέων πληροφοριακών συστημάτων, δίνει τη δυνατότητα για ταχύτερη επεξεργασία μεγάλου όγκου δεδομένων, ενώ συμβάλλει στη δημιουργία οικονομιών κλίμακας σε μεγάλη έκταση. Η χρήση της πληροφορικής εντάσσεται στο στρατηγικό σχεδιασμό του management των τραπεζών και συμβάλλει έτσι στο σταδιακό μετασχηματισμό της οργάνωσης της εργασίας. Με την εισαγωγή μάλιστα της τηλεπληροφορικής, το συγκεντρωτικό μοντέλο οργάνωσης των τραπεζικών εργασιών μετεξελίσσεται σε πλέον

αποκεντρωμένες και ευέλικτες μορφές απασχόλησης και καταμερισμού εργασίας. Η πληροφορική αναδεικνύεται περισσότερο σε εργαλείο διαχείρισης, ανατρέποντας το παραδοσιακό μοντέλο ανάπτυξης των τραπεζικών εργασιών.

Η σχέση των νέων τεχνολογιών και του τραπεζικού συστήματος, αναδεικνύει ποσοτικές και ποιοτικές διαστάσεις που αναφέρονται:

- στην ενδυνάμωση του διεθνούς προσανατολισμού των τραπεζών,
- στην ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των χρηματοπιστωτικών κέντρων,
- στις αυξομειώσεις των θέσεων εργασίας, στην ανάπτυξη εξειδικεύσεων στις τράπεζες,
- στη μεταλλαγή του τραπεζικού προϊόντος,
- στο περιεχόμενο της εργασιακής διαδικασίας και των εργασιακών σχέσεων και
- στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού που απασχολείται στον τραπεζικό τομέα.

Επίσης, η σχέση των νέων τεχνολογιών και της συγκρότησης του τραπεζικού συστήματος, με βάση το γεγονός ότι οι μεταλλαγές του τραπεζικού προϊόντος δεν περιορίζονται στην απλή μετατροπή τυποποιημένων εργασιών από χειρωνακτική σε ηλεκτρονική δραστηριότητα, αλλά στην ένταξη νέων μορφών υπηρεσιών στη δέσμη της προσφοράς των τραπεζικών εργασιών αναδεικνύει τη συνύπαρξη τραπεζικών ιδρυμάτων, παραδοσιακών και εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό σημαίνει ότι στο μέλλον ο τρόπος που σχεδιάζεται, παράγεται και διανέμεται το τραπεζικό προϊόν είναι στενά συνδεδεμένος με τις νέες τεχνολογίες. Η ταχύτητα στην προσαρμογή των τραπεζικών προϊόντων, σύμφωνα με τις μεταβολές της αγοράς, είναι κρίσιμο στοιχείο της ανταγωνιστικότητας μιας τραπεζικής επιχείρησης. Όσα τραπεζικά ιδρύματα κατέχουν την τεχνογνωσία μέσω των εργαλείων της πληροφορικής και την αξιοποιούν με ευελιξία, παρέχουν ταχύτερα, πληρέστερα, ποιοτικότερα και ασφαλέστερα τα τραπεζικά προϊόντα τους και μπορούν να κερδίσουν με ευχέρεια το ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα.

στ) Ο καταναλωτικός τρόπος ζωής που χαρακτήρισε το μοντέλο οικονομικής ανάπτυξης των βιομηχανικών κοινωνιών τη μεταπολεμική περίοδο, καθόρισε σε σημαντικό βαθμό τα δεδομένα του τραπεζικού περιβάλλοντος. Οι τράπεζες, μέσα από τις χρηματοπιστωτικές δραστηριότητες και υπηρεσίες που προσέφεραν, διασφάλιζαν την πρόσβαση στις συνήθειες της καταναλωτικής κοινωνία.

Η δομή του τραπεζικού συστήματος

Το Τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα αποτελείται από 48 τράπεζες και ειδικούς Πιστωτικούς Οργανισμούς, με 2.245 συνολικά υποκαταστήματα. Στις τράπεζες συνολικά απασχολούνται 49.000 υπάλληλοι. Μπορούμε να διακρίνουμε το τραπεζικό σύστημα σε τρεις κυρίως ομάδες.

α. Η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει 21 εμπορικές τράπεζες που αποτελούν το κύριο σώμα του ελληνικών τραπεζών με εκτεταμένο δίκτυο που αγγίζει τα 1950 υποκαταστήματα στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

β. Η δεύτερη ομάδα περιλαμβάνει 7 εξειδικευμένους φορείς με 220 υποκαταστήματα. Ανάμεσα σ' αυτούς περιλαμβάνονται τράπεζες όπως η ΕΤΒΑ, η ΕΤΕΒΑ, η Τράπεζα Επενδύσεων, καθώς και ειδικοί πιστωτικοί οργανισμοί όπως το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο και το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων.

γ. Στην τρίτη ομάδα ανήκουν οι 20 ξένες Τράπεζες που αναπτύσσουν τραπεζικές δραστηριότητες στην Ελλάδα με 75 υποκαταστήματα. Είναι το πλέον εκσυγχρονισμένο και τεχνικά άρτιο μέρος του τραπεζικού συστήματος, το οποίο όμως αναπτύσσει σχετικά περιορισμένες δραστηριότητες αφού ενδιαφέρεται για ένα περιορισμένο κοινό και για προσφορά ορισμένων εξειδικευμένων

υπηρεσιών. Η σύνθεση του προσωπικού που απασχολείται στις τράπεζες εμφανίζει την ακόλουθη εικόνα:

1. Με κριτήριο το φύλλο, στο 60% του προσωπικού των τραπεζών είναι άνδρες και το 40% γυναίκες.
2. Με κριτήριο την ηλικία, οι τράπεζες εμφανίζονται να απασχολούν σημαντικό ποσοστό υπαλλήλων (48%) ηλικίας 30-39 ετών εκπροσωπούν το 27% του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ οι ηλικίες κάτω των 19 ετών και πάνω από 60 αντιπροσωπεύουν μικρότερο αριθμό υπαλλήλων.
3. Με κριτήριο την κατανομή των υπαλλήλων στις υπηρεσίες των τραπεζών, το 73% των υπαλλήλων είναι τοποθετημένο στο δίκτυο, ενώ το υπόλοιπο 27% απασχολείται στις κεντρικές υπηρεσίες.
4. Με κριτήριο την τοποθέτηση των υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης, το 75% είναι απλοί υπάλληλοι, ενώ σε διευθυντικές θέσεις και θέσεις ευθύνης όλων των επιπέδων είναι τοποθετημένο το 24%.
5. Με κριτήριο το επίπεδο εκπαίδευσης οι υπάλληλοι των τραπεζών παρουσιάζουν μια αρκετά ενθαρρυντική εικόνα. Το 53% από αυτούς κατέχει τίτλο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ το 35% είναι πτυχιούχοι ανωτέρων και ανωτάτων σπουδών. Ειδικότερα το 26,9% έχει πανεπιστημιακό τίτλο σπουδών, ενώ το 2,5% έχει μεταπτυχιακές σπουδές.

Εσωτερική οργάνωση και τμήματα μιας εμπορικής τράπεζας ή εξειδικευμένου χρηματοπιστωτικού ιδρύματος.

Μια εμπορική τράπεζα διαθέτει οργανόγραμμα το οποίο προβλέπει Διευθύνσεις – Τμήματα που διευκολύνουν την διεξαγωγή των εργασιών και των εσωτερικό έλεγχο τους, υπό τη διεύθυνση και έλεγχο ενός ή περισσότερων τμηματάρχων ή διευθυντών.

Τα τμήματα που συνήθως απαντώνται σε μία τράπεζα είναι :

- Το ταμείο ή τα ταμεία που βρίσκονται πλησίον ορισμένων τμημάτων και τα εξυπηρετούν στις εισπράξεις και πληρωμές τους.
- Το τμήμα Καταθέσεων – Αναλήψεων.
- Το τμήμα Προεξοφλήσεων Γραμματίων – Συναλλαγματικών.
- Το τμήμα Έκδοσης επιταγών, Πιστωτικών Επιστολών και πληρωμών επιταγών.
- Το τμήμα Συναλλάγματος που ασχολείται με τις αγοραπωλησίες συναλλάγματος.
- Το τμήμα Χρεογράφων και Τοκομεριδίων και
- Το τμήμα Λογιστηρίου και Αλληλογραφίας.

Επιπλέον αναλόγως του ιδιαίτερου κλάδου στο οποίο έχει ειδικευτεί η τράπεζα υπάρχουν και άλλα εξειδικευμένα τμήματα όπως π.χ οι ναυτιλιακές Τράπεζες και οι Τράπεζες εξωτερικού εμπορίου. Οι πρώτες ασκούν την ναυτιλιακή πίστη ενώ οι τράπεζες εξωτερικού εμπορίου είναι ανώνυμες τραπεζικές εταιρείες με κύριο σκοπό την χρηματοδότηση εξωτερικού εμπορίου και την παροχή εξυπηρετήσεων και την προώθηση εξαγωγών της χώρας.

Η Συμβολή του Μάρκετινγκ – Οργάνωση

Το Μάρκετινγκ ερευνώντας τις ανάγκες των καταναλωτών καθοδηγεί τις επιχειρήσεις στο να παράγουν τα κατάλληλα αγαθά που θα ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες. Η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της παραγωγής των χρησιμότητων σχήματος, τόπου, χρόνου και κτήσεως. Η παραγωγή απαιτεί τη χρησιμοποίηση των παραγωγικών συντελεστών και κατά συνέπεια την αμοιβή τους, άρα δημιουργία εισοδημάτων. Δεδομένου ότι οι ανάγκες είναι θεωρητικά απεριόριστες και διαχρονικά μεταβάλλονται, η καθοδήγηση του Μάρκετινγκ είναι

μια συνεχής διαδικασία. Το Μάρκετινγκ συμβάλλει αποφασιστικά στην οικονομική ανάπτυξη που είναι μια διαδικασία δια της οποίας το πραγματικό κατά κεφαλήν εισόδημα μιας χώρας αυξάνεται κατά τη διάρκεια μιας μακράς χρονικής περιόδου.

Όλες οι αγορές σήμερα λίγο πολύ οργανωμένες και αποτελούνται από πολλούς μεσάζοντες, χονδρέμπορους, λιανοπωλητές κ.λ.π., ώστε να διευκολύνονται οι συναλλαγές και να εξοικονομούν περισσότερο χρόνο για παραγωγή, κατανάλωση και άλλες δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένης της ψυχαγωγίας και διασκέδασης.

Ένα καλά αναπτυγμένο και περισσότερο αποτελεσματικό σύστημα μάκρο-Μάρκετινγκ είναι απαραίτητο για την οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας. Το ίδιο συμβαίνει και με ένα οργανωμένο και συντονισμένο σύστημα μικρο-Μάρκετινγκ. Χωρίς αναπτυγμένο σύστημα μάκρο-Μάρκετινγκ, οι χώρες αυτές δε θα μπορέσουν να αναπτύξουν την οικονομία τους, γιατί δε θα υπάρχουν αγορές για τα προϊόντα που παράγουν και επόμενο είναι ότι δε θα παράγουν για πώληση στις αγορές αυτές, αλλά μόνο ότι χρειάζονται για τη δική τους κατανάλωση. Η ανάπτυξη του μικρο-Μάρκετινγκ και του μάκρο-Μάρκετινγκ θα βοηθήσει τις χώρες να πετύχουν ικανοποιητικό βαθμό ανάπτυξης.

Πολλές φορές όμως οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ σε μία αναπτυσσόμενη χώρα μπορεί να προκαλέσουν αύξηση της κατανάλωσης δυσανάλογη με το ύψος των εισοδημάτων που θα έχει δυσάρεστα αποτελέσματα στην αποταμίευση και κατόπιν στις πραγματικές επενδύσεις κεφαλαιουχικού εξοπλισμού της οικονομίας. Η σύγχρονη οικονομική θεωρία καλύπτει αυτό το κενό διδάσκοντας ότι η αυξημένη κατανάλωση οδηγεί πολλαπλασιαστικά στην αύξηση του εισοδήματος και ότι ο πολλαπλασιαστής της κατανάλωσης μαζί με τον πολλαπλασιαστή των επενδύσεων θα προκαλέσουν σπουδαία αναπτυξιακά αποτελέσματα στην οικονομία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2
Ανάγκη ανάπτυξης των
χρηματοπιστωτικών
ιδρυμάτων και πραγματοποίηση

Εισαγωγή- Γενικά

Όπως όλες οι επιχειρήσεις, έτσι και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα πρέπει να μάχονται καθημερινά με τον ανταγωνισμό. Με την δημιουργία πολλών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων ο ένας προσπαθεί να κερδίσει την πελατεία του άλλου προσφέροντας ευνοϊκότερους όρους, χαμηλότερα επιτόκια, μικρότερες κρατήσεις και μεγαλύτερες περιόδους χάριτος. Αυτές είναι κάποιες από τις απλές μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την διευκόλυνση των πελατών αλλά και για την προσέλκυση νέων.

Οι τράπεζες και τα άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν προϊόντα που λέγονται χρηματοοικονομικά προϊόντα. Κάποια από αυτά τα προϊόντα είναι:

- Factoring
- Leasing
- Universal Banking
- Retail Banking
- Private Banking
- Mass Bank
- Holistic Bank
- Direct Bank
- Tele Bank
- Bank Assurance
- Electronic Banking
- Home- Remote Banking
- Voice Banking

Factoring

Το FACTORING είναι ένας νέος οικονομικός και νομικός θεσμός. Αποτελεί δέσμη χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, οι οποίες καλύπτουν ανάγκες επιχειρήσεων που πωλούν προϊόντα ή παρέχουν υπηρεσίες με πίστωση σε πελάτες με επαναληπτική - αγοραστική συμπεριφορά.

Η ελληνική μετάφραση της λέξης Factoring αποδίδεται ως «Ανάληψη απαιτήσεων τρίτων» ή «Διενέργεια πράξεων αναδόχου είσπραξης εμπορευματικών απαιτήσεων» ή το γνωστότερο «Σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων».

Με την εφαρμογή του factoring, οι επιχειρήσεις εκχωρούν – πωλούν την ευθύνη είσπραξης των επιχειρηματικών απαιτήσεων (τιμολόγια-επιταγές – συναλλαγματικές – απαιτήσεις από πιστωτικές κάρτες κ.λ.π) στον προμηθευτή-Factor, δηλαδή σε μια εταιρεία Factoring.

Ο Factor αναλαμβάνει την υποχρέωση να αξιολογεί την φερεγγυότητα των οφειλετών, να προστατεύει κατά του πιστωτικού κινδύνου, να παρέχει εγγυήσεις, να παρακολουθεί την λογιστική διαχείριση και βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση μέσω της προεξόφλησης των εκχωρουμένων απαιτήσεων.

Ο αναπτυξιακού χαρακτήρα θεσμός του factoring, συμβάλει στην ενίσχυση των μικρομεσαίων και μεταποιητικών επιχειρήσεων και επιτρέπει την ορθολογικότερη διοίκηση τους, τη χρηματοδότησή τους, την ασφάλιση των απαιτήσεων του προμηθευτή, την ενίσχυση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά.

Με τη εφαρμογή του Factoring ο βαθμός ρευστότητας της επιχείρησης αυξάνει με αποτέλεσμα η επιχείρηση να είναι ακόμη πιο ανταγωνιστική.

Πλεονεκτήματα του Factoring

1. Αποτελεί μια εναλλακτική μορφή χρηματοδότησης και διευρύνει την πιστοληπτική ικανότητα του εκχωρητή προμηθευτή.
2. Σωστότερη χρηματοοικονομική διαχείριση στις επιχειρήσεις που διαθέτουν οργανωμένα λογιστήρια και νομικά τμήματα.
3. Μείωση του κόστους διαχείρισης χαρτοφυλακίου των επιχειρήσεων με το ρόλο των εκχωρητών.
4. Συμβάλλει στην σωστότερη διοίκηση της επιχείρησης αφού αναλαμβάνει την λογιστική παρακολούθηση, τις εισπράξεις, τις δικαστικές διαδικασίες για τους επισφαλείς πελάτες, την παροχή πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες.
5. Ενισχύει τις επιχειρήσεις και συμβάλλει στην αύξηση των πωλήσεων τους, διευκολύνοντας την ρευστότητα αυτών.
6. Όφελος για τον προμηθευτή από την πώληση των τιμολογίων στην διεθνή τραπεζική αγορά με χαμηλότερα επιτόκια.
7. Ασφαλιστική κάλυψη των εξαγωγών και των αντιστοίχων απαιτήσεων, προωθώντας τις εξαγωγές.
8. Δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να επικεντρώσει τις δυνάμεις της στην παραγωγή και στα κανάλια διανομής των προϊόντων, απαλλάσσοντας την από την χρηματοδοτική μέριμνα.
9. Απαλλάσσεται η επιχείρηση από την διατήρηση τμήματος πίστωσης.
10. Πλήρης ασφάλεια απέναντι σε αφερέγγυους οφειλέτες.
Απαλλαγή του λογιστηρίου από τμήμα οφειλετών.

Leasing

Το leasing (λίζινγκ) είναι μια συμφωνία κατά την οποία ο ιδιοκτήτης ενός πράγματος, κινητού ή ακινήτου, επιτρέπει σε κάποιον άλλο να το χρησιμοποιεί για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, καταβάλλοντας το συμφωνηθέν ενοίκιο.

Είναι μία σύγχρονη μέθοδος μεσομακροπρόθεσμης χρηματοδότησης επιχειρήσεων και επαγγελματιών για την απόκτηση παγίων στοιχείων, δηλ. εξοπλισμού και ακινήτων για επαγγελματική χρήση.

Κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από νομική μορφή και μέγεθος, καθώς και κάθε επαγγελματίας μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτή τη μορφή χρηματοδότησης.

Η επιχείρηση ή ο επαγγελματίας επιλέγει τον εξοπλισμό ή το ακίνητο που θεωρεί κατάλληλο για τις ανάγκες του, η εταιρεία Leasing αγοράζει τον εξοπλισμό αυτό από τον προμηθευτή ή το ακίνητο από τον ιδιοκτήτη του και στη συνέχεια ενοικιάζει το μεν εξοπλισμό για περίοδο τουλάχιστον 3 χρόνων, το δε ακίνητο τουλάχιστον για 10 χρόνια. Στο τέλος της μισθωτικής περιόδου, ο μισθωτής μπορεί είτε να εξαγοράσει το πάγιο (εξοπλισμός-ακίνητο) έναντι συμβολικού τιμήματος είτε να ανανεώσει τη σύμβαση για ορισμένο χρόνο.

Τα είδη του Leasing – Ανάγκες που καλύπτουν

1. ΑΠΛΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΣΗ (DIRECT LEASING):

Είναι μία σύγχρονη υπηρεσία που προσφέρει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις και τους ελεύθερους επαγγελματίες να αποκτήσουν:

Κινητό Εξοπλισμό: Καινούργιο ή μεταχειρισμένο εξοπλισμό από την Ελλάδα ή το εξωτερικό, όπως: μηχανήματα κάθε είδους, οχήματα επιβατηγά και φορτηγά, έπιπλα, ηλεκτρονικό εξοπλισμό, τηλεφωνικά κέντρα και δίκτυα, κλιματιστικά, εξοπλισμό ιατρείων, ξενοδοχείων και εστιατορίων, αγροτικά και οδοποιητικά μηχανήματα κλπ.

Επαγγελματική στέγη: Γραφεία, καταστήματα, βιομηχανικά και βιοτεχνικά κτίρια, εμπορικά και εκθεσιακά κέντρα, αποθήκες και άλλα ακίνητα για επαγγελματική χρήση. Η επαγγελματική στέγη μπορεί να αποτελείται από αυτοτελή ακίνητα αλλά και οριζόντιες ή κάθετες ιδιοκτησίες.

Έτσι οι επιχειρήσεις και οι ελεύθεροι επαγγελματίες αποκτούν τα μέσα για την άσκηση της δραστηριότητάς τους και συγχρόνως εκμεταλλεύονται όλα τα φορολογικά και λοιπά πλεονεκτήματα της χρηματοδοτικής μίσθωσης, χωρίς να δεσμεύουν πλέον σημαντικά ίδια κεφάλαια.

2. ΠΩΛΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΝΕΜΙΣΘΩΣΗ ΠΑΓΙΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ (SALE & LEASE BACK):

Η επιχείρηση που επιθυμεί να βελτιώσει τη ρευστότητά της με τη μετατροπή σε κεφάλαιο κίνησης των κεφαλαίων της που έχουν επενδυθεί σε εξοπλισμό και επιχειρηματικά ακίνητα, μπορεί να πουλήσει τα πάγια αυτά στοιχεία στην εταιρεία Leasing και στη συνέχεια να τα μισθώσει, κάνοντας χρήση του θεσμού του leasing. Με τη λύση αυτή δίνεται ακόμη η δυνατότητα στην επιχείρηση να βελτιώσει την εικόνα του ισολογισμού της μέσω της εξόφλησης τυχόν βραχυχρόνιου δανεισμού της που χρηματοδότησε την απόκτηση των παγίων.

Οι ελεύθεροι επαγγελματίες δεν επιτρέπεται να πουλήσουν στην εταιρεία leasing τα επαγγελματικά τους ακίνητα και στη συνέχεια να τα μισθώσουν. Επιτρέπεται όμως να πουλήσουν τον εξοπλισμό τους.

3. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ LEASING, ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ ΚΑΙ ΜΙΣΘΩΤΗ (VENDOR LEASING):

Η συνεργασία μεταξύ της εταιρίας leasing και του προμηθευτή εξοπλισμού, με διάφορα σχήματα, συμβάλλει στην αύξηση των πωλήσεων και των δύο μερών. Ο προμηθευτής πωλεί στην εταιρία leasing, σε τιμή μετρητοίς, τον εξοπλισμό που επιθυμεί ο επενδυτής, ο οποίος στη συνέχεια τον αποκτά κάνοντας χρήση του θεσμού του leasing.

Ωφέλειες για το μισθωτή-επενδυτή από τη χρήση του leasing. Τα μισθώματα που καταβάλλονται στην εταιρία leasing για τον εξοπλισμό και το τμήμα των μισθωμάτων που αφορά σε κτίριο, θεωρούνται δαπάνες και μειώνουν το φορολογητέο εισόδημα.

Η επιχείρηση και ο επαγγελματίας μπορούν να χρησιμοποιήσουν άμεσα τον εξοπλισμό/ακίνητο που έχουν επιλέξει, καθώς η εταιρία leasing καλύπτει μέχρι και το 100% της αξίας της επένδυσης, περιλαμβανομένου του ΦΠΑ στην περίπτωση κινητού εξοπλισμού.

Ο επενδυτής μπορεί να επιτύχει καλύτερους όρους προμήθειας εξοπλισμού ή απόκτησης επαγγελματικού ακινήτου, καθώς η αξία τους εξοφλείται άμεσα τοις μετρητοίς.

Η διάρκεια της μίσθωσης και το ύψος του μισθώματος ορίζονται σύμφωνα με τις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης, αφού ληφθούν υπόψη και τυχόν εποχικοί παράγοντες.

Η πραγματοποίηση επένδυσης σε καινούριο εξοπλισμό μέσω leasing από νέες ή υφιστάμενες επιχειρήσεις μπορεί να συνδυαστεί με τα οφέλη που προκύπτουν από την υπαγωγή της στον αναπτυξιακό νόμο, εφόσον συντρέχουν οι προϋποθέσεις που ορίζονται από αυτόν.

Μετά τη λήξη της μισθωτικής περιόδου ο επενδυτής αποκτά την κυριότητα του παγίου έναντι προσυμφωνημένου (συνήθως συμβολικού) τιμήματος. Η απόκτηση του ακινήτου είναι απαλλαγμένη από το φόρο μεταβίβασης.

Ο επενδυτής προστατεύεται από την τεχνολογική απαξίωση του εξοπλισμού του, τον οποίο μπορεί να ανανεώνει χωρίς να δεσμεύει τα διαθέσιμα κεφάλαιά του.

Βελτιώνεται η εικόνα του ισολογισμού της επιχείρησης και της κεφαλαιακής της διάρθρωσης.

Διαδικασίες και κόστος.

Οι διαδικασίες συνεργασίας μεταξύ του επενδυτή και της εταιρίας leasing, είναι απλές και το κόστος αποτελεί αντικείμενο διαπραγμάτευσης. Η έγκριση μίας σύμβασης leasing εξαρτάται από την πιστοληπτική ικανότητα του μισθωτή και το είδος της επένδυσης, αξιολογείται δε με τραπεζικά κριτήρια.

Η σύμβαση leasing για εξοπλισμό δεν επιβαρύνεται με χαρτόσημο. Η αντίστοιχη σύμβαση για ακίνητο καταρτίζεται με συμβολαιογραφική πράξη.

ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ Leasing

Με το νόμο 1665/85 καθιερώνεται στη χώρα μας το leasing που ονομάζεται χρηματοδοτική μίσθωση.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της μορφής του leasing που εισάγει ο παραπάνω νόμος είναι τα εξής:

- Ο μισθωτής επιλέγει με αποκλειστική του ευθύνη και χωρίς να αναμειχθεί με οποιονδήποτε τρόπο ο εκμισθωτής το αντικείμενο της

μίσθωσης. Ο εκμισθωτής αγοράζει το αντικείμενο της μίσθωσης που έχει επιλέξει για την κάλυψη των αναγκών του ο μισθωτής με βάση τους όρους που έχει διαπραγματευτεί ο τελευταίος με τον προμηθευτή. Επομένως η χρηματοδοτική μίσθωση είναι μια τριγωνική σχέση

- Ο μισθωτής στη χρηματοδοτική μίσθωση έχει ένα ευρύτερο κύκλο ευθυνών και κινδύνων σε σχέση με την απλή μίσθωση. Συγκεκριμένα φέρει όλους τους κινδύνους που στην απλή μίσθωση βαρύνουν τον εκμισθωτή π.χ. τον κίνδυνο της τυχαίας καταστροφής από λόγους ανωτέρας βίας, τον κίνδυνο της τεχνολογικής απαξίωσης κ.τ.λ.
- Ο υπολογισμός των μισθωμάτων γίνεται με τρόπο αντίστοιχο με τον υπολογισμό των τοκοχρεολυσίων σε ένα τοκοχρεολυτικό δάνειο (με τη μέθοδο της ράντας). Αυτό σημαίνει ότι ο μισθωτής με τα μισθώματα που καταβάλλει εξοφλεί μέχρι το τέλος της μισθωτικής περιόδου ολόκληρη ή σχεδόν ολόκληρη την αξία του αντικειμένου πλέον των τόκων. Με άλλα λόγια ένα βασικό χαρακτηριστικό της χρηματοδοτικής μίσθωσης είναι η μέσω των καταβαλλόμενων μισθωμάτων, ολική τοκοχρεολυτική απόσβεση της αξίας του μισθίου.
- Ο μισθωτής έχει δικαίωμα επιλογής εφόσον τηρήσει τους όρους της σύμβασης είτε:
 - Να αγοράσει το μίσθιο κατά τη λήξη του χρόνου μίσθωσης, αφού καταβάλλει ένα προκαθορισμένο συμβατικό ποσό ίσο με την υπολειμματική αξία ή συμβολικού ύψους
 - Να παρατείνει το χρόνο μίσθωσης

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Χρηματοδότηση 100%
Το βασικότερο πλεονέκτημα της χρηματοδοτικής μίσθωσης είναι ότι εξασφαλίζει στον χρήστη την δυνατότητα χρήσης του μισθίου χωρίς

να είναι υποχρεωμένος να εκταμιεύσει οποιοδήποτε ποσό.

Παλαιότερα οι περισσότεροι κατέφευγαν στον τραπεζικό δανεισμό ο οποίος κατά κανόνα χρηματοδοτούσε μέχρι το πολύ το 70% της αξίας των μηχανημάτων π.χ.

- **Φορολογικά πλεονεκτήματα**
Εκτός από την απαλλαγή του μισθωτή από ορισμένα είδη φόρων, η κυριότερη φορολογική ελάφρυνση που συνεπάγεται το leasing είναι η ευχέρεια που δίνει στον επιχειρηματία να καθορίζει ταχύτερη απόσβεση του εξοπλισμού από αυτό που προβλέπει ο νόμος.
- **Βελτίωση Ρευστότητας**
Χάριν στο leasing, ο επιχειρηματίας έχει την δυνατότητα να χρησιμοποιήσει κάποιο μηχάνημα διατηρώντας αμείωτη την ρευστότητά του, αφού δεν καταβάλλει άμεσα τίποτα και μπορεί να χρησιμοποιήσει τα δικά του διαθέσιμα για το κεφάλαιο κίνησης ή για να καλύψει άλλες ανάγκες του.
- **Αποσύνδεση από τις εμπράγματες εξασφαλίσεις**
Ο εκμισθωτής δεν απαιτεί συνήθως άλλες εμπράγματες εξασφαλίσεις επειδή έχει δικαίωμα κυριότητας επί του μίσθιου και επιπλέον έχει το δικαίωμα να αφαιρέσει το μίσθιο από τον εκμισθωτή χωρίς δικαστική απόφαση.

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- **Υψηλό ονομαστικό κόστος**
Το ονομαστικό επιτόκιο, με βάση το οποίο υπολογίζονται τα μισθώματα, είναι υψηλότερο από το αντίστοιχο των τραπεζικών

δανειοδοτήσεων. Αν όμως υπ' όψιν μας τις διάφορες φορολογικές ελαφρύνσεις τότε σε πολλές περιπτώσεις η χρηματοδοτική μίσθωση είναι συγκριτικά φθηνότερη.

Μετάθεση στο μισθωτή ευρύτερου κύκλου ευθυνών

- Κατά παρέκκλιση των διατάξεων που διέπουν την απλή μίσθωση του αστικού κώδικα ο μισθωτής στο leasing βαρύνεται με τυχαία περιστατικά, γεγονότα ανωτέρας βίας.
- Δημιουργία αμφιβολιών για την πραγματική οικονομική επιφάνεια του μισθωτή
- Είναι ενδεχόμενο επειδή ένα μέρος του εξοπλισμού που χρησιμοποιεί ο μισθωτής δεν ανήκει στην κυριότητά του, να προκαλέσει δυσπιστία στους πιστωτές σχετικά με την πραγματική πιστοληπτική ικανότητά του.
- Υποχρέωση αποδοχής ελέγχων
Ο μισθωτής είναι υποχρεωμένος να υφίσταται επιθεωρήσεις από την πλευρά των αρμοδίων οργάνων της εταιρίας leasing προκειμένου να εξακριβωθεί η κατάσταση του εξοπλισμού, η καλή λειτουργία του κ.α.

Universal Banking

Το Universal Banking είναι πολύ επίκαιρο τώρα που έχουν απομακρυνθεί οι διάφοροι περιορισμοί μεταξύ των χωρών – μελών της ΟΝΕ όσο αφορά είδος δραστηριότητας ή γεωγραφικό χώρο δραστηριοποίησης, επειδή προάγει την αποδοτικότητα, την σε διεθνές επίπεδο ανταγωνιστικότητα και την σταθερότητα.

Το Universal Banking στην πρωταρχική μορφή του, επιτρέπει θεσμικά τουλάχιστον, στον τραπεζικό οργανισμό να προσφέρει πλήρες φάσμα χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών και προϊόντων, δηλαδή οποιαδήποτε δραστηριότητα σχετίζεται με τράπεζες, ασφάλειες και χρεόγραφα, από τμήματα της τράπεζας και όχι από ξεχωριστές θυγατρικές εταιρείες υλοποιούμενη.

Το Universal Banking συχνά συνιστά συνδυασμό τραπεζικών με ασφαλιστικές δραστηριότητες (ασφάλιση περιουσιακών στοιχείων, ασφάλιση κατά ατυχήματος, ασφάλεια ζωής) καθώς επίσης συνδυασμό τραπεζικών δραστηριοτήτων με αυτές των χρηματιστηριακών εταιρειών (αγοραπωλησίες χρεογράφων).Πίσω από το Universal Banking είναι η πεποίθηση ότι οι τραπεζίτες είναι πλέον ικανοί να αξιοποιούν τις κατάλληλες μεθόδους για διαχείριση αυτών των ειδών κινδύνου και με πολλούς από τους βασικούς κινδύνους των ασφαλιστικών και χρηματιστηριακών εταιρειών οι τραπεζίτες πράγματι είναι ήδη οικείοι.

Το Universal Banking είναι ένας τρόπος επιτάχυνσης της ανάπτυξης των μεγάλων τραπεζών οι οποίες κατά την δεκαετία του 1980 εμφάνισαν χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, ενδεχομένως εξαιτίας αντιοικονομιών κλίμακας.

Retail Banking

Γενικά.

Με τον όρο αυτό εννοούνται πολλές, κατά ομοιογενείς κατηγορίες ομαδοποιημένες, εργασίες των τραπεζών, όπως :

- 1.δάνεια,
- 2.υπηρεσίες καταθέσεων,
- 3.στεγαστικά δάνεια,
- 4.υπηρεσίες πιστωτικών καρτών,
- 5.υπηρεσίες χρεωστικών καρτών,
- 6.υπηρεσίες επενδύσεων και ασφαλίσεων,
- 7.υπηρεσίες καταναλωτικής πίστωσης,
- 8.διαμεσολαβήσεις,
- 9.δημιουργία και διαχείριση, διακίνηση αμοιβαίων κεφαλαίων.

Η αιτία χαρακτηρισμού αυτής της μορφής τραπεζικής ως λιανεμπορικής είναι ότι απαιτούνται :

A.Πολλά καταστήματα,

B.πολλά προϊόντα,

Γ. πάγια πολιτική διευρύνσεως του αριθμού των πωλούμενων τραπεζικών προϊόντων προς κάλυψη των υπαρχόντων και υποψηφίων πελατών,

Δ .πολιτική τυποποιημένων προϊόντων, συμμετοχή τους στο σύστημα συμψηφισμών.

Το Retail Banking επηρεάζει το περιβάλλον εκ της προσομοίωσής τους σε σύστημα Ηλεκτρονικών Υπολογιστών και της σύνδεσής τους των με την τράπεζα αξιοποιώντας την τεχνική των αυτοματοποιημένων χρηματοπιστωτικών συναλλαγών.

Κύριος στόχος μιας σύγχρονης στρατηγικής Retail Banking είναι η επιβίωση της τράπεζας, που την υιοθετεί ένεκα του ανταγωνισμού της αγοράς. Τα θεμέλια μιας τέτοιας στρατηγικής τίθεται με την ανίχνευση των προϊόντων εκείνων τα οποία πράγματι χρειάζεται η πελατεία της τράπεζας και όχι αυτά, τα οποία υποτίθεται ότι χρειάζεται. Για την χάραξη αυτής της στρατηγικής απαιτείται προσδιορισμός της πραγματικής αξίας, την οποία μπορεί να έχει ένα νέο τραπεζικό προϊόν για την πελατεία της τράπεζας.

Private Banking

Τι εννοείται με τον όρο Private Banking

Πρόκειται για το σύστημα τραπεζικών εργασιών, στο οποίο περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων προγράμματα δανειοδοτήσεων και διαχείρισης επενδύσεων, για πρόσωπα που διαθέτουν πλούτο. Θεωρείται ότι ο θεσμός του Private Banking είναι κατά μείζονα έκταση παροχή υπηρεσιών πίστωσης και όχι παροχή υπηρεσιών καταθέσεων.

Το σύστημα αυτό το επεξεργάστηκε και το έθεσε σε εφαρμογή πρώτη η Wachovia Bank στην Β.Καρολίνα. Η τράπεζα αυτή

δημιούργησε την όλη φιλοσοφία του συστήματος στηρίζοντας την διεξαγωγή αυτών των τραπεζικών εργασιών στην ύπαρξη και καλλιέργεια διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ της τράπεζας και του πελάτη. Αυτό προϋποθέτει διάυλους επικοινωνίας θεμελιωμένους στην αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ τράπεζας και πελάτη. Κατά συνέπεια το κύριο τραπεζικής τέχνης θέμα είναι η συγκρότηση και η θέση σε εφαρμογή των κατάλληλων αυτών διαύλων

Οι πελάτες αυτού του είδους των τραπεζικών εργασιών είναι πάντοτε υψηλού επιπέδου εισοδήματος. Αυτοί έχουν κατά κανόνα διαθέσιμα κεφάλαια μεγάλου ύψους και επιδιώκουν μέσω των διαύλων αυτών των τραπεζών να επιτύχουν, αποφέροντας κατάλληλο συνδυασμό τοποθετήσεων των κεφαλαίων τους, την μεγαλύτερη δυνατή απόδοση, πάντοτε σε εμπιστευτικό – εχέμυθο κλίμα.

Επομένως η Private Bank :

- 1.κάνει διαχείριση μεγάλων περιουσιών,
- 2.κάνει αξιοποίηση αμφίπλευρων διαύλων δράσεως,
- 3.κάνει πάσης φύσεως συναλλαγές,
- 4.τα τραπεζικά προϊόντα της είναι προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις της πελατείας και
- 5.γίνεται λεπτός χειρισμός των ιδιότυπων πελατών που έχει.

To Private Banking στην Ελλάδα

Οι υπηρεσίες Private Banking έχουν ιστορία δεκάδων ετών, στο εξωτερικό, αλλά μόλις λίγων χρόνων στην ελληνική αγορά. Παρ'όλα αυτά όμως είναι από τους δυναμικότερους τομείς δραστηριότητας ορισμένων ελληνικών τραπεζών, ενώ αρκετές είναι εκείνες που σταδιακά προετοιμάζουν την είσοδό τους σε αυτόν.

Ένα από τα σημαντικότερα και πλέον αποδοτικά για τις τράπεζες κομμάτια της αγοράς είναι αυτό που στην αγγλόφωνη ορολογία ονομάζεται high net worth individuals ή στα ελληνικά { άτομα με μεγάλη οικονομική επιφάνεια και ρευστότητα}, στα οποία κυρίως απευθύνεται το Private Banking.

Οι πελάτες των τραπεζών οι οποίοι ανήκουν σε αυτό το κομμάτι απαιτούν προσωπικές και φιλικές σχέσεις συνεργασίας που συνοδεύονται από εμπιστοσύνη και εχεμύθεια, εξειδικευμένες συμβουλές και υψηλής στάθμης service. Οι υπηρεσίες που προσφέρει το Private Banking εκτείνονται από την απλή άτυπη συμβουλή για την αγορά τραπεζικών προϊόντων έως το discretionary portfolio management και το assent management.

Mass Bank

Το Mass Bank, πρόκειται για εκείνη την τράπεζα η οποία χαρακτηρίζεται από τα εξής συμβαίνοντα :

- 1.Τραπεζικές εργασίες ενοποιημένες κατά ομάδες.
- 2.Δημιουργία πολλαπλών διαύλων επικοινωνίας με την αγορά.
- 3.Διευρυμένο φάσμα συναλλαγών.
- 4.Τα τραπεζικά προϊόντα προσφέρονται τυποποιημένα.
- 5.Η συμπεριφορά έναντι της οικονομίας και της αγοράς είναι καλά μελετημένη.
- 6.Παρέχει την μεγαλύτερη ποσότητα τραπεζικών εργασιών.

Holistic Bank

Ως όρος και ως θέμα για προβληματισμό ξεκίνησε από τον Καναδά με πρώτη την Toronto Bank η οποία διαπίστωσε σε έρευνά της, ότι ο αριθμός των τραπεζών και των υποκαταστημάτων τους διαρκώς μεγάλωνε με ρυθμούς μεγαλύτερους του ανθρώπινου πληθυσμού του Καναδά. Πρέπει να τονιστεί, ότι τέτοιες συνθήκες επικρατούν και στην Ελλάδα. Με βάση τα δεδομένα της έρευνάς της η τράπεζα αυτή θεώρησε ότι έπρεπε να γίνει η μοναδική τράπεζα κάθε πελάτη της, οπότε καθιέρωσε το σύνθημα “We have to become your

only Bank”. Επινόησε έτσι τον όρο Ολιστική Τράπεζα με την έννοια ότι θα προσπαθούσε να προσφέρει όλες όσες ο πελάτης θα ήθελε τραπεζικές εργασίες.

Ειδικότερα, η Ολιστική Τράπεζα :

1. Δεν βλέπει τον πελάτη ως “λογαριασμό”, αλλά ως ένα σύνολο συναλλαγών τις οποίες μπορεί να πραγματοποιήσει μαζί του.
2. Βλέπει τον πελάτη, ως μια ανθρώπινη ύπαρξη στην οποία αντιστοιχεί ένα σύνολο χρηματοοικονομικών αναγκών, οι οποίες καθημερινά μεταβάλλονται.
3. Βλέπει τον πελάτη και ως μία ολοκληρωμένη χρηματοοικονομική μονάδα, που θέλει καθολική εξυπηρέτηση.
4. Μεταβάλλει την φυσιογνωμία των εργαζομένων σε μια τέτοια τράπεζα από ανθρώπους που διενεργούν απλά και μόνο συναλλαγές, σε ανθρώπους που καταναλίσκουν χρόνο χάριν του πελάτη όχι μόνο κατά την στιγμή των πράξεων που διενεργούν για λογαριασμό του, αλλά έχουν επίσης την επιμέλεια και την φροντίδα της συνεχούς αύξησης των κερδών του.

Η ολιστική τράπεζα βασίστηκε στο γεγονός ότι οι περισσότεροι πελάτες διαμοιράζουν τις τραπεζικές συναλλαγές τους σε δύο ή τρία χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Κατά την Toronto-Dominion Bank, προκειμένου να αναπτυχθεί η τράπεζα, το πρώτο πράγμα που έπρεπε να γίνει ήταν να ενοποιηθούν όλες οι τραπεζικές δοσοληψίες των υφισταμένων πελατών της στην Toronto –Diminion Bank. Προκειμένου να είναι ένας πελάτης χρηματοοικονομικά υγιείς , πρέπει όλα αυτά τα μέρη να έχουν αγαστή συνεργασία. Αυτό το προσφέρει η Ολιστική Τράπεζα, που συνεπάγεται μεταμόρφωση των υποκαταστημάτων από περιβάλλον εκτέλεσης συναλλαγών σε περιβάλλον καλλιέργειας σχέσεων.

Έτσι λοιπόν, κάθε πελάτης εξυπηρετείται λοιπόν ως ένα ολοκληρωμένο χρηματοοικονομικό ων.

Direct Bank-ΑΜΕΣΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ

Άμεση τραπεζική είναι η από μακριά εξυπηρέτηση πελατών είτε ταχυδρομικώς, τηλεφωνικός, δια προσωπικού υπολογιστή, ATM-POS, δια αμφίδρομης καλωδιακής τηλεόρασης, είτε με κάποιο συνδυασμό αυτών των μέσων. Σχεδόν όλες οι τράπεζες απασχολούν κάποιες έννοιες τραπεζικής λογιστικής.

Τα διάφορα πακέτα άμεσης τραπεζικής που παρέχουν οι χρηματομεσίτες, είναι η σύνδεση μεταξύ των προϊόντων της εμπορικής τραπεζικής και επενδυτικής φύσεως προϊόντων της εμπορικής τραπεζικής και επενδυτικής φύσεως προϊόντων, ένα πάντρεμα που γίνεται συνεχώς πιο ελκυστικό σε αναβαθμισμένους πελάτες. Εξ ίσου σημαντικό είναι ότι η εκτέλεση συναλλαγών εκ του μακρόθεν ταιριάζει στον εξελισσόμενο ορισμό της εξυπηρέτησης πελάτου.

Για πολλούς πελάτες, η γεωγραφική εγγύτης δεν σημαίνει πια διευκόλυνση. Αντίθετα η ευκολία πρόσβασης, δηλαδή η ικανότητα να διενεργούνται πράξεις (τακτικές και έκτακτες) και να αγοράζονται υπηρεσίες όλο το 24ωρο, γίνεται η πιο επιθυμητή δυνατότητα.

Αν και οι νεώτεροι, πιο συνειδητοί χρήστες των τεχνολογικών επιτευγμάτων της εποχής μας, πελάτες δείχνουν λιγότερη επιθυμία για προσωπική επαφή με τραπεζίτη, οι τραπεζίτες φαίνονται απρόθυμοι να απεμπολήσουν μια τέτοια επαφή. Πολλά στελέχη καταστημάτων υποστηρίζουν για παράδειγμα, ότι χρειάζονται να συναντούν τους πελάτες που ανοίγουν λογαριασμούς οι οποίοι κινούνται με επιταγές προκειμένου να εκτιμούν την πιστοληπτική τους ικανότητα. Αυτός βέβαια είναι ένας περίεργος ισχυρισμός, δοθέντος ότι οι συνάδελφοι αυτών των τραπεζικών στελεχών στον κλάδο των πιστωτικών καρτών κατ'επανάληψη επεκτείνουν εκατομμύρια ευρώ πίστωσης δίχως ποτέ να συναντούν τον υποψήφιο αγοραστή.

Κατά τον J. William Bowen το κύριο εμπόδιο στην άμεση τραπεζική δεν είναι ούτε η έλλειψη αποδοχής εκ μέρους των πελατών, ούτε η έλλειψη προϊόντων, ούτε η απουσία τεχνογνωσίας. Μάλλον η έλλειψη αποδοχής της από μέρους των τραπεζιτών είναι, μία στάση που

φαίνεται ότι δημιουργείται από πολιτιστικής μορφής μεροληπτικότητα. Εξαλείφοντας αυτή την μεροληπτικότητα θα καταστεί δυνατόν στον τραπεζικό τομέα να προωθήσει την άμεση τραπεζική για έναν αριθμό τμημάτων πελατείας του που είναι πολλά υποσχόμενη. Σαν συνέπεια οι τράπεζες θα είναι σε θέση να επιτύχουν τα ακόλουθα :

- Μείωση των δαπανών εξυπηρέτησης,
- Αυξημένη ελαστικότητα στις τιμολογήσεις των τραπεζικών προϊόντων,
- Βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών,
- Ευκαιρίες για βελτίωση εσόδων.

Προκειμένου να εισαχθεί και εφαρμοστεί με επιτυχία η άμεση τραπεζική πρέπει να ικανοποιηθούν τέσσερις προϋποθέσεις :

- Σαφής τμηματοποίηση της αγοράς,
- Τεχνολογία,
- Ικανότητα να ευνοείται η ανάπτυξη μιας διαφορετικής νοοτροπίας, συνδεδεμένης με την άμεση τραπεζική, διαφορετικής από την νοοτροπία του καταστήματος
- Γνώση του πώς να επεκταθεί γεωγραφικώς.

Η ΔΙΑ ΤΗΛΕΦΩΝΟΥ ΤΡΑΠΕΖΑ

Telebanking

Κύρια αιτία δημιουργίας της δια τηλεφώνου τράπεζας : Εκμετάλλευση, για όσο χρονικό διάστημα είναι δυνατόν , συγκεκριμένων πλεονεκτημάτων ή προϊόντων τα οποία διοχετεύονται για πρώτη φορά στην αγορά.

Τράπεζες με μικρό αριθμό καταστημάτων αποκτούν την ευκαιρία και την δυνατότητα να προσφέρουν μοντέρνες υπηρεσίες στη

πελατεία τους και να μην υστερούν των άλλων τραπεζών, αντισταθμίζοντας έτσι τις δυνάμεις ανταγωνισμού.

Βελτίωση των διευκολύνσεων, που μπορούν να προσφερθούν στην πελατεία.

Περιορίζεται ο εντός των καταστημάτων αναλισκόμενος χρόνος.

Η αποτελεσματικότητα του Telebanking σε σχέση και με το κόστος του είναι ότι διευκολύνει την εξυπηρέτηση επί 24ωρου βάσεως με επιβάρυνση απλής τηλεφωνικής κλήσεως.

Τα αποτελέσματα του Telebanking σε σχέση και με το κόστος λειτουργίας του είναι :

με διάφορους αυτοματισμούς δεν χρησιμοποιούνται πολλοί υπάλληλοι και συνεπώς έχει μειωμένο κόστος λειτουργίας, χαμηλό κόστος μέσου μεταφοράς χάρη στους αυτοματισμούς, δυνατόν να αναλάβει κάποια έργα των υπερφορτωμένων καταστημάτων.

Τα δίκτυα κάθε σύγχρονης τηλετράπεζας βασίζονται σε συστήματα αποτελούμενα από interactive videotex και προσωπικούς υπολογιστές με κατάλληλο λογισμικό.

ΑΣΦΑΛΕΙΟΤΡΑΠΕΖΙΚΗ (BANKASSURANCE)

Τα τελευταία χρόνια και οι Ευρωπαϊκές τράπεζες έχουν ακολουθήσει με επιτυχία τον συνδυασμό τραπεζικών και ασφαλιστικών υπηρεσιών που καλείται bankassurance ή allfinanz. Με αυτόν τον τρόπο αναπτύχθηκε ήδη ένα σώμα πρακτικών γνώσεων που συνδέει αρμονικά αυτά που κάποτε ήταν ξεχωριστές γκάμες υπηρεσιών. Οι τράπεζες συνεργάζονται πλέον στενά με τις ασφαλιστικές εταιρείες με σκοπό τη δημιουργία και διανομή αμιγώς τραπεζικών, επενδυτικών, δανειοδοτικών και ασφαλιστικών υπηρεσιών με συμπιεζόμενο κόστος σε ένα κοινό πελατολόγιο.

Σύμφωνα με στοιχεία από τις διεθνείς αγορές, στην Γαλλία και Αγγλία το 40-50% των ασφαλειών ζωής πωλείται από τις τράπεζες, στην Ισπανία το 70% των ασφαλειών ζωής πωλείται μέσω τραπεζών ενώ στο σύνολο της Ευρώπης το ένα σε κάθε 4 ασφαλιστήρια ζωής πωλείται μέσω τραπεζών.

Η χρηματοοικονομική διαμεσολάβηση, είτε διενεργείται από τις τράπεζες είτε από τις ασφαλιστικές τράπεζες, ή στην ουσία από οποιοσδήποτε άλλους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς, φέρνει κοντά ανθρώπους με χρηματοδοτικές ανάγκες και ανθρώπους με περισσευούμενους πόρους.

Η χρηματοοικονομική διοίκηση των εταιρειών αλλάζει. Είναι καταρχήν πιο ενεργητική απ'ότι στο παρελθόν, καθώς οι χρηματοοικονομικές λειτουργίες μπορεί να αποδειχθούν πιο επικερδείς από τις παραγωγικές δραστηριότητες. Οι εταιρείες αποδίδουν πολύ περισσότερη προσοχή στη διαχείριση των ρευστών διαθέσιμων τους και στην ελαχιστοποίηση του κόστους των κεφαλαίων τους. Αυτές έχουν επίσης μεγαλύτερες δυνατότητες αυτοχρηματοδότησης και τείνουν να πηγαίνουν στις κεφαλαιαγορές παρά στις τράπεζες για χρηματοδότηση.

Η χρηματοοικονομική στάση του κράτους επίσης έχει αλλάξει. Οι κυβερνήσεις έχουν αυξανόμενες χρηματοδοτικές απαιτήσεις ως αποτέλεσμα μεγάλων ελλειμμάτων του κρατικού προϋπολογισμού, και από το να εκδίδουν χρήμα αυτές ζητούν από τον κόσμο να αποταμιεύσει. Οι πιο σημαντικές εξελίξεις, όμως, αφορούν αναμφισβήτητα στη διεθνή χρηματοοικονομική σφαίρα η οποία σημειώνεται από διακυμάνσεις στις ισοτιμίες συναλλάγματος και στα αυξανόμενα εξωτερικά χρέη πολλών χωρών. Η κρίση στο ρόλο του κράτους ως Θεία Πρόνοια σημαίνει ότι η χρηματοοικονομική διαμεσολάβηση θα πάρει ένα μέρος των λειτουργιών της κοινωνικής διαμεσολάβησης.

Η χρηματοοικονομική διαμεσολάβηση παίρνει επίσης νέες μορφές. Ως αποτέλεσμα της τεχνολογίας των υπολογιστών ιδιαίτερα, τα χρηματοπιστωτικά προϊόντα γίνονται ολοένα πολυπληθέστερα και πιο πολυσύνθετα με συνεχείς καινοτομίες. Αυτό είναι αληθές τόσο για

την τραπεζική όσο και για το μάλλον λιγότερο γνωστό πεδίο της ασφαλιστικής, όπου οι εξελίξεις είναι τέτοιες ώστε οι άνθρωποι να μιλούν για νέα γενιά προϊόντων.

Ζούμε λοιπόν έναν ιστορικό συμβιβασμό στο οποίο οι χώροι δραστηριοποίησης των τραπεζών και των ασφαλιστικών εταιρειών σαφώς έχουν χάσει τα όριά τους. Οι άνθρωποι βέβαια ακόμα αναφέρονται στην τραπεζική και ασφαλιστική ως δύο ξεχωριστά επαγγέλματα, όπου η ασφαλιστική εταιρεία ελέγχει κινδύνους και αβεβαιότητα, ενώ η τράπεζα τους αποφεύγει και τους φοβάται.

Το BANCASSURANCE και η ανάπτυξη των τραπεζών

Οι περισσότεροι πολίτες που συναλλάσσονται με τις τράπεζες είτε δεν γνωρίζουν την ύπαρξη του θεσμού του bancassurance (τραπεζοασφάλειες) είτε τον γνωρίζουν ως μια μέθοδο που χρησιμοποιεί ο υπάλληλος ή κάποιο εξουσιοδοτημένο πρόσωπο για να τους ασφαλίσει κάποιο περιουσιακό ή προσωπικό της στοιχείο. Αυτή είναι όμως μία υπεραπλουστευμένη προσέγγιση και βασικός λόγος για τον οποίο οι πωλήσεις ασφαλιστικών προϊόντων μέσω bancassurance στην Ελλάδα αντιπροσωπεύουν μόλις το 5% του συνολικού όγκου κυρίως των ασφαλιστρών ζωής που παράγονται στη χώρα μας, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στην Πορτογαλία είναι 80%, στην Ισπανία 67%, στη Γαλλία 62%, στην Ιταλία 52%.

Ο θεσμός του bancassurance, εκτός από τρόπους πώλησης, περιλαμβάνει και ειδικές κατηγορίες ασφαλιστικών προϊόντων, όπως επίσης και συγκεκριμένες μεθόδους κοστολόγησης και διαχείρισης αυτών. Η αρχή στη βάση της οποίας δομήθηκε η φιλοσοφία του bancassurance είναι η εξής : Το ασφαλιστικό προϊόν που προωθείται μέσω καταστημάτων τράπεζας πρέπει να είναι απλό στο περιεχόμενό του, ώστε να γίνεται εύκολα κατανοητό τόσο από τον πωλητή- υπάλληλο όσο και από τον πελάτη. Επίσης πρέπει να έχει χαμηλή τιμή και να είναι αξιόπιστο σε ότι αφορά τις παροχές του και την χρησιμότητά του. Το συγκριτικό πλεονέκτημα της πώλησης μέσα στο

κατάστημα είναι η αξιοπιστία και το κύρος της τράπεζας, που λειτουργεί σαν επιπλέον επιχειρήμα για να πειστεί ο πελάτης να ασφαλίσει τη ζωή του ή την περιουσία του. Οι αδυναμίες που οδήγησαν μέχρι σήμερα στη δυσκαμψία του θεσμού στη χώρα μας μπορούν να ξεπεραστούν, γεγονός που συμβαίνει ήδη σε ορισμένες τράπεζες, οι οποίες διαθέτουν κατάλληλους αυτοματισμούς, διαδικασίες, σχεδιασμό κατάλληλων προϊόντων, εκπαίδευση υπαλλήλων και επίσης υποστήριξη των διοικήσεων των τραπεζών.

Έχει πλέον κατανοητό ότι το bancassurance είναι ένας τομέας ο οποίος μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική ανάπτυξη τις τραπεζικές εργασίες. Το ασφαλιστικό προϊόν έχει πολύ μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους από τα τραπεζικά προϊόντα και επιπλέον συμβάλλει στη δημιουργία στενών και ποιοτικών σχέσεων με τους πελάτες.

Η δρομολόγηση σημαντικών εξελίξεων σε σχέση με το bancassurance αναμένεται με την εφαρμογή της νέας οδηγίας που συζητείται αυτή την περίοδο στην Ευρωπαϊκή Ένωση και αφορά στους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς. Στην οδηγία αυτή τίγονται θέματα υποχρεώσεων των τραπεζών που είναι ιδιοκτήτριες ασφαλιστικών εταιρειών, όπως επίσης και θέματα σχετικά με το μέγεθος του κινδύνου (ρίσκο) το οποίο θα προσμετρείται στις τράπεζες αυτές.

Το bancassurance είναι πιθανό να επηρεασθεί από τις νέες εξελίξεις, δεδομένου ότι οι τράπεζες θα πρέπει να αποφασίσουν αν τα προϊόντα τα οποία θα προωθούν είναι σκόπιμο να τα προμηθεύονται από τη δική τους ασφαλιστική εταιρεία ή να συνάπτουν συμβάσεις συνεργασίας με εταιρείες της αγοράς. Για τις τράπεζες που δεν διαθέτουν ιδιόκτητη ασφαλιστική εταιρεία η λύση περνάει μέσα από τις συνεργασίες με άλλες ασφαλιστικές εταιρείες. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνουν ένα καθαρό εισόδημα από προμήθειες και αποφεύγουν να αναλάβουν πρόσθετο κίνδυνο.

ΤΡΑΠΕΖΟΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (BANCASSURANCE)

Η τάση σύζευξης τραπεζικών και ασφαλιστικών δραστηριοτήτων έχει ιδιαίτερη βαρύτητα στον προσανατολισμό των τραπεζών. Η ανάπτυξη πολύπλοκων και μικτών μορφών προϊόντων, όπως αποταμιευτικά προϊόντα με ασφαλιστικές καλύψεις ή επενδυτικά προϊόντα με συνταξιοδοτικά προγράμματα, υπήρξε προϊόν του έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

Ήδη οι περισσότεροι διεθνείς χρηματοοικονομικοί όμιλοι, που κυριαρχούνται από μεγάλες τράπεζες και ασφαλιστικές εταιρείες, υιοθετούν “στρατηγικές ομίλων” και δυναμικής επέκτασης σε διαφορετικές αγορές.

Στις αναπτυγμένες κεφαλαιαγορές της Αμερικής και της Δυτικής Ευρώπης αναπτύσσεται ταχύτατα η τάση αλληλοδιείσδυσης μεταξύ των τραπεζικών και ασφαλιστικών δικτύων καταστημάτων και πωλήσεων, προκειμένου να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας με:

- Συνεκμετάλλευση των ήδη υπαρχόντων σημείων πωλήσεων ,
- Δημιουργία κοινών πελατολογίων ,
- Πώληση ολοκληρωμένων πακέτων τραπεζικών και ασφαλιστικών προϊόντων,
- Πληρέστερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Συνέπεια αυτού του φαινομένου είναι ότι ένα στα τέσσερα ασφαλιστικά συμβόλαια (25%) πωλείται διεθνώς μέσω τράπεζας (στοιχεία του 1995).

Σήμερα δεν υπάρχουν περιορισμοί, επομένως οι τράπεζες που διαθέτουν ευρύ δίκτυο και ειδικεύονται στις λιανικές τραπεζικές εργασίες (retail banking), έχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα στην πώληση ασφαλιστικών προϊόντων των συνδεδεμένων με αυτές εταιριών. Αντίστοιχα ασφαλιστικές εταιρίες μπορούν να απασχολήσουν συμπληρωματικά το δικό τους δίκτυο με τραπεζικά προϊόντα.

Οι μορφές συνεκμετάλλευσης δικτύων και προϊόντων είναι:

- Πώληση ασφαλιστικών προϊόντων, όπως ασφαλιστήρια συμβόλαια ζώης, πυρός κλπ μέσω των καταστημάτων των τραπεζών.
- Πώληση ορισμένων τραπεζικών προϊόντων, όπως Αμοιβαία Κεφάλαια, πιστωτικές κάρτες, καταναλωτικά και στεγαστικά δάνεια κλπ., μέσω των καταστημάτων, πρακτορείων και ασφαλιστών που ανήκουν στα δίκτυα πωλήσεων των ασφαλιστικών εταιριών.
- Δημιουργία μικτών προϊόντων, όπως A/K και ασφαλιστικά προγράμματα, που εντάσσονται σε ειδικά επενδυτικά προγράμματα επιλογής των πελατών (unit linked).

Συνήθως η υλοποίηση αυτής της στρατηγικής συνοδεύεται από την παρουσία εξειδικευμένων στελεχών, που λειτουργούν ως ασφαλιστικοί σύμβουλοι μέσα στα τραπεζικά καταστήματα, από αλληλοεκπαίδευση των δικτύων στα προϊόντα και από την παροχή οικονομικών κινήτρων με τη μορφή των προμηθειών επί των πωλήσεων.

Η ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ (ELECTRONIC BANKING)

Εντυπωσιακές διαγράφονται οι προοπτικές ανάπτυξης ηλεκτρονικών τραπεζικών συναλλαγών και στην ελληνική αγορά. Ήδη πολλές τράπεζες επεκτείνουν τα δίκτυα των Αυτόματων Ταμειολογιστικών Μηχανών τους (ATM) και προχωρούν με ταχύτατους ρυθμούς στην αναβάθμιση των υπολογιστικών τους συστημάτων.

Ο ρόλος των τραπεζών, με την ανάπτυξη των ηλεκτρονικών συναλλαγών αναβαθμίζεται στο επίπεδο μιας ταχύτερης και αποδοτικότερης εξυπηρέτησης του συναλλασσόμενου. Με την ηλεκτρονική τραπεζική προσφέρεται ευρύτερη σειρά συναλλαγών τόσο στο retail όσο και στο corporate banking, αλλά και

πληροφόρηση μέσω τερματικών συσκευών διαφόρων μορφών και ειδών σε περιβάλλον αδιάλειπτου λειτουργίας.

Οι Αυτόματες Ταμειολογιστικές Μηχανές (ATM) παραμένουν στη χώρα μας τα ισχυρότερα εργαλεία για το electronic banking, ωστόσο με τη διάδοση των προσωπικών υπολογιστών διευρύνεται το πεδίο εφαρμογής των ηλεκτρονικών συναλλαγών.

Μακροπρόθεσμα είναι βέβαιο ότι θα διασυνδεθούν τα καταστήματα της κάθε αλυσίδας με το κεντρικό λογιστήριο και αυτό με τη σειρά του με το electronic banking των εκσυγχρονισμένων ελληνικών και των ξένων τραπεζών στην Ελλάδα, οι οποίες έχουν άμεση ηλεκτρονική διασύνδεση με πολλές εκατοντάδες καταστήματα ανά τον κόσμο.

Πρέπει να τονιστεί, ότι από τα τέλη Αυγούστου του 1995 λειτουργεί το Διατραπεζικό Σύστημα Διαχείρισης Δικτύου Αυτόματων Ταμειολογιστικών Μηχανών-ATM ενώ προϋπήρχε το Σύστημα Διαχείρισης Κρατών. Το Ηλεκτρονικό Σύστημα Κίνησης Κεφαλαίων είναι έτοιμο από πλευράς Δία από τα τέλη Απριλίου του 1996

Η Αυτόματη Ταμειολογιστική Μηχανή έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη των σημερινών πελατών της τράπεζας πανελλαδικά. Έχει αποδειχτεί ότι είναι αξιόπιστη, εύχρηστη και από τη σκοπιά αυτού που τη χρησιμοποιεί, πιο συνεργάσιμη, συχνά από τους ανθρώπους- ταμειολογιστές. Ο αριθμός των ATMs έχει αυξηθεί και σήμερα αποτελούν κάτι περισσότερο από ηλεκτρονικές εγκαταστάσεις, αλλά και σε διάφορες αίθουσες συναλλαγών αποδεικνύει την αποδοχή τους από το κοινό ενώ προσφέρει, από την πλευρά των τραπεζών, στους πελάτες το πρώτο μεγάλο βήμα για αυτόματη εξυπηρέτηση.

Ως σύλληψη αυτοεξυπηρετούμενης συναλλαγής, οι ATM έγιναν ευρέως αποδεκτές, γιατί παρέχουν άμεση πρόσβαση σε μετρητά 24ώρες το 24ωρο. Οι ATM είναι βολικές λόγω του γεωγραφικού εύρους που καλύπτουν, του χαμηλού κόστους που συνιστούν για τους χρήστες, της ποιοτικής υπηρεσίας και της πρόσβασης σε ένα συγκεκριμένο προϊόν- τα μετρητά. Στην Καλιφόρνια μάλιστα οι ATM παρέχουν ακόμη και εισιτήρια για τον κινηματογράφο.

Οι ATM πρώτης γενιάς δεν ήταν τίποτα περισσότερο από μηχανήματα διάθεσης μετρητών. Στη συνέχεια, αναπτύχθηκαν μονάδες που δεν συνδέονταν με Η/Υ (Off-line), ενώ μετά δημιουργήθηκαν μονάδες άμεσης σύνδεσης (on-line) με άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με λογαριασμούς πελατών. Οι βασικές υπηρεσίες που παρέχονται συνήθως με τις ATM τρίτης γενιάς, περιλαμβάνουν τη διάθεση μετρητών (από λογαριασμούς τύπου συναλλαγών ή από προεγκεκριμένα πιστωτικά όρια), πραγματοποίηση καταθέσεων, αποπληρωμές δανείων, πληρωμή λογαριασμών (π.χ. λογαριασμών οργανισμών κοινής ωφέλειας), μεταφορά κεφαλαίων μεταξύ λογαριασμών και πληροφορίες για το υπόλοιπο λογαριασμών. Επιπροσθέτως, ορισμένες ATM εκδίδουν ταξιδιωτικές επιταγές και συνδέονται με άλλες ATM σε ένα τοπικό κοινό δίκτυο. Τέλος, κοινά συστήματα λειτούργησαν σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.

VOICE BANKING

Ολοκληρώθηκε με επιτυχία και η Τρίτη φάση ανάπτυξης του φωνητικού συστήματος τηλεφωνικής εξυπηρέτησης Voice Banking από την Εγνατία τράπεζα. Το Egnatia Line αποτελεί το πρώτο τραπεζικό Call Center στην Ελλάδα που χρησιμοποιεί την τεχνολογία αναγνώρισης ομιλίας (Voice Banking) για την παροχή τραπεζικών πληροφοριών και υπηρεσιών, μέσω τηλεφώνου.

Το Voice Banking αναπτύχθηκε, εγκαταστάθηκε και υποστηρίζεται από την εταιρεία Knowledge A.E., μέλος του ομίλου πληροφορικής LogicDIS. Η λειτουργία του Egnatia Line και του Voice Banking ξεκίνησε τον Ιανουάριο του 2003. Κατά την πρώτη φάση ανάπτυξης, το Voice Banking παρείχε πληροφορίες τραπεζικών προϊόντων. Στη δεύτερη φάση, το Voice Banking εξυπηρετούσε και συναλλαγές, όπως :

- πληρωμή πιστωτικής κάρτας,
- δανείου και

- μεταφορές.

Τον Οκτώβρη του 2004 ολοκληρώθηκε και η Τρίτη φάση ανάπτυξης, οπότε μέσα από το Voice Banking πραγματοποιούνται πλέον και πληρωμές λογαριασμών ΟΤΕ, ΔΕΗ, κινητές τηλεφωνίες κ.λ.π.

Το αυτόματο διαλογικό σύστημα πληροφόρησης (voice portal) και η αυτόματη διαχείριση τηλεφωνικών κλήσεων χωρίς την παρέμβαση χειριστή (call router) του Egnatia Line πιστοποιήθηκαν κατά ISO 9001, ΤΟΝ Ιούνιο του 2004.

Virtual Banking- “Εικονική Τράπεζα”

Η στρατηγική ενός εικονικού μοντέλου τράπεζας, που συνηθίζεται να ονομάζεται “εικονική τράπεζα” [Ernst & Young και American Bankers Association (Managing the Virtual bank - 1995)], βρίσκεται στο στόχαστρο των επιτελείων των σύγχρονων τραπεζών.

Η εικονική τραπεζική στηρίζεται στη διασύνδεση πολλών χρηματοοικονομικών προϊόντων, που προσφέρονται σαν μία ενιαία ενότητα υπηρεσιών στον πελάτη. Η πρόσβασή του σ’ αυτές γίνεται από ένα και μόνο σημείο επαφής με την τράπεζα (single point of contact). Αυτό το ιδεατό πρότυπο, καθίσταται εφικτό μόνον με τη χρήση και ανάπτυξη της τεχνολογίας.

Με βάση το παραπάνω πρότυπο, διαφαίνεται μία τάση που ωθεί τις τράπεζες :

- Να συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες με άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, εταιρίες παροχής υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας (Value Added Networks -VANs) και με ειδικευμένες επιχειρήσεις, εξασφαλίζοντας συμπληρωματική τεχνογνωσία.
- Να εκχωρούν εργασίες τους σε τρίτους (outsourcing), λ.χ. σε εξειδικευμένες θυγατρικές τους επιχειρήσεις, σε συμβούλους κλπ .

Οι τάσεις αυτές περιπλέκουν τις εργασιακές σχέσεις στις τράπεζες και αμφισβητούν ευθέως τα θεσμικά πλαίσια που τις διέπουν.

ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΜΟΡΦΗ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΗΜΕΡΑ ΔΙΕΘΝΩΣ ΚΑΙ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Κάθε πρόοδος που έχει γίνει στο χρηματοοικονομικό σύστημα μπορεί να αναχθεί σε κάποια ανάγκη που προϋπήρχε και που με τη σειρά της, έγινε αιτία της εξελικτικής πορείας, βήμα προς βήμα, προς το επόμενο λογικό επίπεδο παροχής υπηρεσιών. Είναι φανερό ότι η μορφή που θα έχει το Υποκατάστημα του Μέλλοντος θα προκύψει από τα πλεονεκτήματα του Υποκαταστήματος του Σήμερα. Δηλαδή τα Υποκαταστήματα του Μέλλοντος δε θα είναι μια νέα μονάδα παροχής τραπεζικών υπηρεσιών που θα ξεπηδήσει ξαφνικά από το μυαλό κάποιου εμπνευσμένου μελλοντολόγου αλλά ένας συνδυασμός ιδεών, διαθέσεων, αναγκών και ικανοτήτων που και τώρα υπάρχουν χωρίς όμως ακόμα να έχουν συστηματοποιηθεί.

Την δεκαετία 1985-95 τα πλέον εξελιγμένα υποκαταστήματα παρείχαν τις τραπεζικές υπηρεσίες με το μικρότερο δυνατό αριθμό προσωπικού, με μείωση της δυνατότητας πρόσβασης στα μετρητά μη εξουσιοδοτημένων ατόμων, με εντυπωσιακή περικοπή των γενικών εξόδων, με ελάχιστη απώλεια παραγωγικού χώρου κ.τ.λ.

Πάνω σε αυτό, πρέπει να τονιστεί πως τα σύγχρονα υποκαταστήματα του σήμερα δεν διευκολύνουν μόνο τους πελάτες αλλά και τους ληστές τραπεζών. Λίγο προσωπικό, μετρητά σε συρτάρια, προάστια απαλλαγμένα από τα κυκλοφοριακά προβλήματα των κεντρικών καταστημάτων της πόλης, και άλλα, έκαναν το

υποκατάστημα του σήμερα εύκολο στόχο στους εγκληματίες. Η στη συνέχεια εφαρμογή κάποιων συστημάτων ασφαλείας στα υποκαταστήματα, σχεδόν διπλασίασε το κόστος με την εγκατάσταση συστημάτων συναγερμού και με την κατασκευή ειδικών θησαυροφυλακίων.

Σε ομιλία, κατά το ετήσιο Συνέδριο του Payment System Institute που έγινε στην Αθήνα το 1983, του Διευθυντού Αυτοματισμού της Αμερικανικής Ένωσης Τραπεζών κ. D.L. Reistad, διέκρινε την περαιτέρω εξέλιξη σε τρεις τύπους υποκαταστημάτων, ξεχωριστών και πολύ διαφορετικών :

- Το υποστηρικτικό κατάστημα (Support Branch)
- Το υποκατάστημα (πρωτογενών) εργασιών (Generic branch)
- Το υποκατάστημα υβρίδιο (Hybrid Branch) ή μικτό υποκατάστημα.

Από τη μεριά τέτοιων κατηγοριοποιήσεων ένα σύγχρονο κατάστημα-κέντρο παρέχει πλήρη γκάμα τραπεζικών υπηρεσιών, με αίθουσα συναλλαγών που λειτουργεί 24ώρες το 24ωρο, με αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές (ATM), με θυρίδες νυκτερινών καταθέσεων, με υπηρεσία εξυπηρέτησης κατ'ίδίαν των εκλεκτών πελατών της τράπεζας

Ο ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ

Οι τεχνολογικές εξελίξεις καθιστούν αναγκαίο και τον επανασχεδιασμό των ελληνικών τραπεζικών καταστημάτων. Το νέο κατάστημα απασχολεί λιγότερους από 10 υπαλλήλους, είναι πιο αποδοτικό και εξακολουθεί να αποτελεί το βασικό δίκτυο διανομής. Η φυσική επαφή είναι απαραίτητη για την διάθεση ορισμένων τραπεζικών προϊόντων. Το τραπεζικό κατάστημα όμως αλλάζει ώστε να ανταποκρίνεται ακόμη περισσότερο στις νέες ανάγκες.

Σταδιακά εκτιμάται ότι το κατάστημα θα γίνει μικρότερο και θα διαθέτει τρεις ζώνες : μια ζώνη για τις αυτόματες συναλλαγές, μια ζώνη για τα ταμεία και τη ζώνη των πωλήσεων. Οι πωλήσεις δανείων, καρτών, καταθετικών, επενδυτικών και άλλων προϊόντων

πραγματοποιούνται στη ζώνη πωλήσεων, η οποία είναι ένας κατάλληλος διαμορφωμένος χώρος που εξασφαλίζει εχεμύθεια, όσο και όπου χρειάζεται, και άνεση, προκειμένου να συζητήσει ο πελάτης τις ανάγκες του με τον υπάλληλο.

Εξάλλου η εφαρμογή κεντροποιημένων διαδικασιών στην οργάνωση των τραπεζών έχει μειώσει στα καταστήματα τις θέσεις εργασίας που αφορούσαν κυρίως υποστηρικτικές εργασίες (back office). Πολλές δραστηριότητες, όπως εξέταση και έγκριση ή απόρριψη αιτήσεων για δάνεια κ.ά., πραγματοποιούνται πλέον στις κεντρικές υπηρεσίες των τραπεζών και όχι στα καταστήματα, όπως γίνονταν ως πριν από λίγα χρόνια. Ο σχεδιασμός του καταστήματος περνάει σταδιακά από την εικόνα του αυστηρού χρηματοπιστωτικού χώρου με τα πολλά απρόσωπα γκισέ σε μια πιο «retail» μορφή.

ΔΙΝΕΤΑΙ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΕΤΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ

«Οι τραπεζίτες κοιτάζουν τους πελάτες στα μάτια»

Η δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες στην πώληση τραπεζικών προϊόντων και ιδιαίτερα των εξειδικευμένων και σύνθετων επενδυτικών προγραμμάτων αναγκάζει τους τραπεζίτες να επαναπροσδιορίσουν τον ρόλο του τραπεζικού καταστήματος στη διαδικασία πώλησης και να δώσουν έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες τους. Έτσι, απομακρύνονται από τα απρόσωπα ηλεκτρονικά δίκτυα του phone ή του Internet Banking, που πριν από μερικά χρόνια θεωρούσαν ότι θα ενισχύσουν σημαντικά τις πωλήσεις τους και στρέφονται στην ανάπτυξη της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας. Αυτό είναι από τα βασικά συμπεράσματα του 3^{ου} Διεθνούς Τραπεζικού Συνεδρίου του

«Economist» που διοργανώθηκε στις 03.12.2004 με θέμα τη λιανική τραπεζική και την τεχνολογία της πληροφορίας, στο οποίο συμμετείχαν κορυφαίοι Έλληνες τραπεζίτες.

«Το τραπεζικό κατάστημα σήμερα ξαναπαίρνει την κορυφαία θέση του ως σημείου αναφοράς και διασύνδεσης με τον καταναλωτή, παραμένοντας πάντα ο κύριος εκπρόσωπος μιας τράπεζας και ο κύριος διανομέας των προϊόντων και υπηρεσιών της» τόνισε ο κ. Β.Μπαλλής, αναπληρωτής διευθύνων σύμβουλος της EFG Eurobank Ergasias. Όπως ανέφερε, πρόσφατη μελέτη της εταιρείας συμβούλων Booz/Allen/Hamilton παρουσιάζει ότι «ως και 90% των πελατειακών σχέσεων κερδίζονται ή χάνονται στα καταστήματα».

Αναφερόμενος στο ίδιο θέμα ο κ. Γ. Πεχλιβανίδης, αντιπρόεδρος της Εθνικής Τράπεζας, χαρακτήρισε ηλεκτρονική τράπεζα ως «απραγματοποίητο κατασκεύασμα οραματιστών». «Το e-banking» είπε «αντιμετωπίστηκε σαν ένα δίκτυο ξεκομμένο από τα παραδοσιακά δίκτυα, χωρίς τις απαραίτητες συνεργείες με αυτά, με στόχο τη μεγιστοποίηση του οφέλους για την τράπεζα και τον πελάτη. Σήμερα οι τράπεζες έχουν εγκαταλείψει την άποψη ότι το e-banking μπορεί να λειτουργήσει ανταγωνιστικά προς το κατάστημα. Από τα διαθέσιμα στοιχεία προκύπτει ότι στην Ευρώπη 7 στις 10 προθεσμιακές καταθέσεις και σχεδόν ένα στα δύο στεγαστικά δάνεια συνέχισαν να διατίθενται από τα καταστήματα. Επιπροσθέτως, ένας στους δύο πελάτες στην Ευρώπη χρησιμοποιεί περισσότερα από ένα δίκτυα διανομής, αλλά μόνο ένας στους δέκα δεν πηγαίνει ποτέ σε καταστήματα. Έτσι το κατάστημα επανήλθε στο προσκήνιο γιατί αποδείχθηκε ότι οι πελάτες δεν είναι έτοιμοι να υποκαταστήσουν την επίσκεψη σε αυτό το Internet ή με phone banking» τόνισε.

Τα εναλλακτικά δίκτυα

Η εποχή λοιπόν που η επικρατούσα άποψη υποστήριζε ότι το Internet και τα εναλλακτικά κανάλια διανομής θα απαξίωναν τα

καταστήματα καθώς οι τράπεζες θα κατευθύνονταν σε στρέφονταν σε αυτά, τα πολύ οικονομικότερα μέσα, φαίνεται ότι ανήκει οριστικά στο παρελθόν. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι τα εναλλακτικά δίκτυα εγκαταλείπονται. Τη στιγμή λοιπόν που οι τράπεζες επαναπροσδιορίζουν και τον ρόλο του κάθε δικτύου. «Η αρμονική συνύπαρξη και συμπληρωματικότητα των διαφορετικών καναλιών» επισημαίνει ο κ. Πεχλιβανίδης «όχι μόνο εξυπηρετεί αποτελεσματικά το στόχο της μείωσης του κόστους, αλλά και εξυπηρετεί και πολύ πιο αποτελεσματικά τις ανάγκες του πελάτη προσφέροντας αυξημένο επίπεδο υπηρεσιών»

Στη νέα προσέγγιση των τραπεζικών δικτύων, όπως εξηγεί ο κ. Μπαλλής, «τα καταστήματα θα πρέπει να αντιμετωπίζονται περισσότερο ως σημεία πώλησης και λιγότερο ως σημεία συναλλαγών». Για να αποφευχθεί αυτό χρειάζεται, πρώτον, να αποσυμφορηθεί το κατάστημα από βασικές καθημερινές συναλλαγές, όπως αναλήψεις, υπόλοιπα λογαριασμών κτλ, οδηγώντας τες σε εναλλακτικά κανάλια όπως το phone banking, το Internet Banking και τα ΑΤΜ και δεύτερον να στραφεί το απελευθερωμένο δυναμικό του καταστήματος σε ποιοτικές πωλήσεις».

«Τα κανάλια είναι συμπληρωματικά» ανέφερε ο κύριος Δ. Σαντιζής, πρώην υποδιοικητής της Αγροτικής Τράπεζας και πρόσθεσε ότι «από τη στιγμή που μιλάμε για πελατοκεντρική αντίληψη, αφήνουμε τον πελάτη να διαλέξει το κανάλι αυτό που τον πηγαίνει καλύτερα. Εκείνο το οποίο χρειάζεται εμείς να κάνουμε είναι να μπορούμε στο επίπεδο του καταστήματος να βοηθάμε τον πελάτη να στρέφεται στο κανάλι και να αφαιρεί τον φόβο ή την ανασφάλεια από τη λειτουργία του καναλιού, όπως παλιά κάναμε για ΑΤΜ όπου χρησιμοποιούσαμε τους ανθρώπους στα καταστήματα να διδάσκουν στους πελάτες τη χρήση του ΑΤΜ για να μπορούν να ξεπεράσουν τον φόβο».

Η ποιότητα των υπηρεσιών

Επιπλέον, ο ανταγωνισμός θεωρείται ότι θα υποχρεώσει τις τράπεζες να βελτιώσουν την ποιότητα αλλά και το εύρος των υπηρεσιών που προσφέρουν μέσα από ηλεκτρονικά δίκτυα εξυπηρέτησης. Εκτός αυτού, τα πιστωτικά ιδρύματα θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι το κόστος της υποδομής για την ανάπτυξη και βελτίωση των νέων δικτύων δεν μεγαλώνει σωρευτικά, αλλά παραμένει σταθερό, αν όχι μειούμενο. Διαφορετικά κινδυνεύουν να βρεθούν αντιμέτωπες με ένα λειτουργικό κόστος αυξημένο χωρίς αύξηση των εσόδων τους. Σύμφωνα μάλιστα με μια εκτίμηση της McKinsey, η αύξηση στο συνολικό λειτουργικό κόστος των τραπεζών μπορεί να ανέλθει στο 10%.

Βέβαια τα καταστήματα ως το πιο ακριβό κανάλι διανομής δημιουργούν στις τράπεζες την ανάγκη να αξιολογήσουν το δίκτυό τους με βάση την οικονομική απόδοση των καταστημάτων έτσι ώστε να διασφαλίσουν ότι είναι οικονομικά αποδοτικό.

Μια πρώτη αλλαγή του επαναπροσδιορισμού του ρόλου των καταστημάτων αφορά επαφή πελάτη-τράπεζας. Οι τράπεζες στην Ελλάδα σήμερα είναι εκείνες που αναζητούν τον πελάτη μέσω ενεργών πολιτικών που ανέπτυξαν. Οι πελάτες έχουν συνειδητοποιήσει ότι οι εξελίξεις αυτές λειτουργούν προς όφελος δικό τους, αφού και η ποικιλία των τραπεζικών προϊόντων διευρύνθηκε, αλλά και η τιμή διάθεσής τους και το επίπεδο εξυπηρέτησης διαφοροποιείτε από τράπεζα σε τράπεζα. Έτσι οι πελάτες καλύτερα ενημερωμένοι σε σχέση με το παρελθόν, αναζητούν περισσότερες πληροφορίες προκειμένου να αποφασίσουν ποιο είναι το προϊόν εκείνο που ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες τους.

Καθώς αυξάνονται οι πληροφοριακές ανάγκες των πελατών, προέκυψε και η ανάγκη για προσωποποιημένη εξυπηρέτηση, επιλογή που θεωρείται ότι συμβαδίζει με τα πελατοκεντρικά συστήματα που υιοθετούν οι τράπεζες τα τελευταία έτη.

ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΛΟΓΩ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Στο επίκεντρο επανέρχεται το κατάστημα λιανικής.

Διαφορετική οπτική των εργασιών λιανικής τραπεζικής αποκτούν οι τράπεζες, υπό τις συνθήκες ωρίμανσης της αγοράς. Τα περιθώρια ανάπτυξης των εργασιών συμπιέζονται, με αποτέλεσμα οι τράπεζες να καλούνται να αξιοποιήσουν πιο αποτελεσματικά τις σχέσεις τους με τους πελάτες, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον οξύ ανταγωνισμό.

Το θεσμικό περιβάλλον αλλά και οι τάσεις που διαμορφώνονται στο διεθνές τραπεζικό σύστημα ωθούν επίσης τις ελληνικές τράπεζες σε αναθεώρηση της στρατηγικής τους, με το κατάστημα να επανέρχεται στο επίκεντρο, αλλά με νέα μορφή.

Πρόκειται για μια σειρά από παραμέτρους που αλλάζουν το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα, όπως επισημαίνουν οι ίδιοι οι τραπεζίτες.

Η λιανική τραπεζική στην Ελλάδα θα διατηρήσει, για την επόμενη διετία, διψήφιους ρυθμούς ανάπτυξης, ενώ από το 2006 και μετά, ο ανταγωνισμός θα γίνει πιο οξύς στις αγορές των Βαλκανίων.

Παράλληλα αναφορικά με τη νέα τιμολόγηση των τραπεζικών προϊόντων οδηγείται σε νέα αντιμετώπιση, η οποία θα γίνει πιο εξατομικευμένα, με χαρακτηριστικό στοιχείο την επιβράβευση των αξιόπιστων και συνεπών πελατών.

Είναι χαρακτηριστικό, υψηλόβαθμα στελέχη των τριών μεγαλύτερων τραπεζικών ομίλων (Εθνική Τράπεζα, Eurobank, Alpha Bank), αναφέρθηκαν πρόσφατα στις αλλαγές που συντελούνται στο κομμάτι της λιανικής τραπεζικής.

Σύμφωνα με τον αντιπρόεδρο της Εθνικής Τράπεζας κ. Πεχλιβανίδη, οι τράπεζες θα αξιοποιήσουν το πελατολόγιό τους, με στόχο την πώληση περισσότερων προϊόντων ανά πελάτη – τριών ή και τεσσάρων – και την ενίσχυση της σχέσης τους με καθιέρωση

συστήματος επιβράβευσης του πελάτη που είναι συχνός χρήστης προϊόντων. Όσο αφορά το κατάστημα, επανασχεδιάζεται, απασχολεί ως δέκα υπαλλήλους και γίνεται μικρότερο, με έμφαση στις πωλήσεις και την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Στο κατάστημα κερδίζεται ή χάνεται το 90% της σχέσης με τον πελάτη, πρέπει να είναι αποδοτικό και να λειτουργεί ως σημείο πώλησης. Προστίθεται επίσης η ανάγκη να υπάρχουν συστήματα κινήτρων για το ίδιο το κατάστημα και για κάθε υπάλληλο, ενώ στο δίκτυο καταστημάτων λειτουργούν συμπληρωματικά τα άλλα κανάλια.

Άξονες για τη μείωση του κόστους αλλά και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας είναι αφενός η εξειδίκευση σε συγκεκριμένα κομμάτια της αγοράς και αφετέρου το outsourcing, δηλαδή η ανάθεση εργασιών σε τρίτους, με στόχο την απεμπλοκή της τράπεζας από δραστηριότητες που γίνονται καλύτερα και με χαμηλότερο κόστος από εταιρείες εκτός οργανισμού.

Η Alpha Bank είχε ανάλογη εμπειρία, καθώς, πρόσφατα, πώλησε το κομμάτι των υπηρεσιών outsourcing της Delta Singular στη First Data, με αποτέλεσμα να έχει οικονομίες κλίμακας και μέσω της συνεργασίας με την τελευταία, να επιτύχει βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών της.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Οι τράπεζες έχουν επιδοθεί σε ένα αγώνα ανάληψης σημαντικών επενδύσεων και πρωτοβουλιών, προκειμένου να τονώσουν την ανταγωνιστική τους θέση σε μία ολοένα πιο απαιτητική αγορά.

Η τάση που κυριαρχεί στις επενδύσεις Πληροφορικής όσον αφορά το Υλικό(hardware), το Λογισμικό (software) και τις Επικοινωνίες, οδηγεί στον προσανατολισμό σε νέα, καινοτόμα εργαλεία και μεθόδους που αποσκοπούν στην βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών και τον εκσυγχρονισμό των

εσωτερικών επιχειρησιακών λειτουργιών, σε αντιδιαστολή με τις δαπάνες συντήρησης ή αντικατάστασης εξοπλισμού.

Αναμένεται ότι η ανάπτυξη, διάθεση και διανομή τραπεζικών υπηρεσιών στον χώρο του retail banking θα βασίζεται στο μέλλον, με βάση τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία, κυρίως σε δύο άξονες :

- Στις ηλεκτρονικές συναλλαγές από του ίδιους τους πελάτες των τραπεζών (Electronic Banking).
- Στις τυποποιημένες ηλεκτρονικές διατραπεζικές συναλλαγές - EDI (Electronic Data Interchange).
- Ηλεκτρονικές συναλλαγές από του ίδιους τους πελάτες των τραπεζών (Electronic Banking).

Οι Τράπεζες, στηριζόμενες στην τεχνολογία, παρέχουν στους πελάτες τους τη δυνατότητα πρόσβασης σε ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, κάτι που προτιμάται από όλο και μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς και ιδιαίτερα από τα άτομα των νεαρότερων ηλικιών. Αυτό θα είναι και το πιο “δημοφιλές” κανάλι διάθεσης τραπεζικών προϊόντων στο άμεσο μέλλον.

Οι συνήθεις μορφές που παίρνει το electronic banking είναι:

- Τα ΑΤΜς, οι αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές.
- Τα ΕFT/POS, οι συσκευές ηλεκτρονικής μεταφοράς κεφαλαίων στα σημεία πωλήσεων.
- Το Remote banking - η εξ αποστάσεως διενέργεια συναλλαγών,
- το Home Banking - οι συναλλαγές μέσω προσωπικών / οικιακών υπολογιστών,
- το Phone Banking - οι συναλλαγές των πελατών με επικοινωνία μέσω τηλεφώνου.

Σύμφωνα με πρόσφατη διεθνή έρευνα των Ernst & Young και American Bankers Association (Managing the Virtual bank - 1995) , στην οποία υπήρξαν απαντήσεις των μεγαλύτερων τραπεζών διεθνώς, διαφαίνεται σαφής επιβράδυνση της διανομής τραπεζικών προϊόντων μέσω των δικτύων των υποκαταστημάτων. Οι Τράπεζες

στην Ισπανία και την Πορτογαλία αναμένουν, ως το 1997, ότι περίπου 20% λιγότεροι πελάτες τους θα διενεργούν συναλλαγές εντός των υποκαταστημάτων. Η αγορά της Μ.Βρετανίας αναμένει αύξηση της τάξεως του 15% στις συναλλαγές μέσω τηλεφώνου, ΑΤΜς και Remote Banking για την ίδια περίοδο.

Τυποποιημένες ηλεκτρονικές διατραπεζικές συναλλαγές EDI (Electronic Data Interchange).

Με τον όρο αυτό εννοούμε μαζικές και προγραμματισμένες αυτόματες συναλλαγές που παράγονται ή μεταφέρονται από τα μηχανογραφικά συστήματα των τραπεζών ή των επιχειρήσεων που συναλλάσσονται ηλεκτρονικά μαζί τους.

Οι συναλλαγές αυτές αυτοματοποιούν εργασίες, περιορίζουν περαιτέρω μονάδες με πολυάριθμο διοικητικό προσωπικό (clearing, λογιστικές συμφωνίες κλπ) και καταργούν θέσεις εργασίας χαμηλής ειδίκευσης. Παράλληλα δημιουργούν νέες ανάγκες σε τομείς εργασιών που παλαιότερα δεν ήταν εφικτές από τεχνολογική άποψη, απαιτώντας λιγότερο αλλά μεγαλύτερης ειδίκευσης προσωπικό.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

Η Πληροφορική δεν μεταβάλλει από μόνη της τον καταμερισμό εργασίας. Αυτός προσδιορίζεται με τη μεσολάβηση της οργάνωσης της εργασίας, στην οποία ενσωματώνεται η τεχνολογία. Έτσι, η ύπαρξη συγκεκριμένων τεχνολογικών καινοτομιών δεν οδηγεί απαραίτητα και σε ομοιόμορφη αξιοποίηση - εφαρμογή τους. Για παράδειγμα:

- Στη Γερμανία έδωσαν κύριο βάρος στην ομαδοποιημένη οργάνωση των υπαλλήλων σύμφωνα με τις διαφορετικές κατηγορίες πελατείας, χωρίς να επιμείνουν ιδιαίτερα στην αυτοματοποίηση
- Στην Ιαπωνία, η αποφυγή αμφισβήτησης των ιεραρχικών δομών οργάνωσης οδήγησε στην συνύπαρξη αυτοματοποιημένων συστημάτων με παραδοσιακή οργάνωση της εργασίας.
- Στη Γαλλία επιχειρήθηκε μια ολοκληρωμένη θεώρηση του ρόλου του Teller, ως πωλητή και συμβούλου.
Σε άλλες χώρες, δόθηκε προτεραιότητα στην αυτοματοποίηση του front office και στην πώληση-συμβουλή, με εγκατάσταση συστημάτων που τροφοδοτούν τους υπαλλήλους με τα απαραίτητα στοιχεία.
- Στις Η.Π.Α., διατηρήθηκε η διαφορά μεταξύ tellers και υπαλλήλων, όμως περιορίστηκε η σημασία των πρώτων, αφού οι αρμοδιότητες τους περιορίστηκαν στην εκτέλεση εργασιών ρουτίνας. Αντίθετα διευρύνθηκε το περιεχόμενο της εργασίας των υπαλλήλων, αφού αποτέλεσαν τη βάση της υποδοχής και της συμβουλευτικής υποστήριξης της πελατείας.

Επομένως, ο τρόπος εισαγωγής και διάχυσης της πληροφορικής στον τραπεζικό χώρο καθορίστηκε από τις στρατηγικές επιλογές των Τραπεζών λαμβάνοντας ποικιλία μορφών. Το επίπεδο ειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού υφίσταται τις επιπτώσεις αυτών των επιλογών, όμως και οι αυτές με τη σειρά τους επηρεάζονται από την ποιότητα των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων.

Θέματα που συνδέονται με τους τεχνολογικούς παράγοντες, τα οποία θα βρίσκονται στην προσοχή μας στο μέλλον και που αφορούν την απασχόληση αλλά και το περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων είναι :

- η αναβάθμιση της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών, σαν μία από τις πιο κρίσιμες προϋποθέσεις για την υλοποίηση και την επιτυχία κάθε έργου που στηρίζεται στην τεχνολογία,

- η ύπαρξη προσωπικού με μειωμένες δυνατότητες αφομοίωσης των νέων απαιτήσεων και αντίστοιχα μειωμένες ικανότητες παρακολούθησης των τεχνολογικών εξελίξεων,
- οι τραπεζικές ειδικότητες που αποκτούν ιδιαίτερη βαρύτητα στη σύγχρονη τραπεζική λειτουργία. Τέτοιες ειδικότητες είναι οι διαχειριστές διαθεσίμων, οι διαπραγματευτές χρηματαγορών-κεφαλαιαγορών (dealers), κοστολόγοι τραπεζικών υπηρεσιών, αναλυτές συστημάτων, προγραμματιστές Η/Υ, τεχνικοί επικοινωνιών, ειδικευμένοι οικονομολόγοι-μελετητές κλπ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η θεώρηση των εξελίξεων στα χρηματοοικονομικά ιδρύματα υποδεικνύει ότι ενώ το μέλλον είναι βέβαιο, η χρονική έλευση των συμβαινόντων είναι αβέβαιη. Οι τάσεις είναι προφανείς πλέον για όλους που θέλουν να δουν τι συμβαίνει σε χώρες προηγμένες στον χρηματοπιστωτικό τομέα και πολλές από τις τάσεις αυτές έχουν αρχίσει να επικρατούν σαν πρακτική στις χώρες αυτές εδώ και τουλάχιστον μια δεκαετία.

Το Τραπεζικό Μάρκετινγκ

Η χρησιμοποίηση της έρευνας αγοράς στην τραπεζική δραστηριότητα έχει γίνει απαραίτητη καθώς άτεγκτες δυνάμεις μεταβάλλουν τα πρότυπα συμπεριφοράς των καταναλωτών. Δεν είναι εύκολο να μετρηθεί η ζήτηση τραπεζικών υπηρεσιών των καταναλωτών, παρ'όλο που πολλές τραπεζικές εργασίες γίνονται ευνοϊκά αποδεκτές από τους πελάτες γρήγορα. Υπάρχει βέβαια πάντοτε αλληλοεπίδραση ανάμεσα στις υπηρεσίες και το κόστος παροχής τους.

Κατά κανόνα υπάρχουν δυσκολίες να βρεθεί από έρευνα αγοράς τι πραγματικά θέλουν οι πελάτες των τραπεζών. Κατά την ερμηνεία των διαφόρων απαντήσεων χρειάζεται μεγάλη προσοχή της ψυχολογικής φύσεως συναισθηματικές αντιδράσεις που είναι πολύ πιο σημαντικές

από τις λογικές και πραγματικές αντιδράσεις. Το πρόβλημα για τους ειδικούς της έρευνας αγοράς έγκειται στο να προσπαθήσουν να βρουν κάποια συσχέτιση ανάμεσα σε αυτά που λένε οι άνθρωποι και σε αυτά που κάνουν.

Έχει λεχθεί ότι συχνά η ικανοποίηση του πελάτη από μια τράπεζα είναι μεγάλη επειδή οι προσδοκίες του από αυτή είναι μικρές. Αυτό μπορεί να μεταφράζεται σε περιορισμένη ανάπτυξη των υπηρεσιών. Ως χαρακτηριστικό παράδειγμα αναφέρεται η διστακτικότητα των πελατών να πλησιάσουν τις τράπεζες για χρηματοδοτικές συμβουλές.

Οι τράπεζες από πολλές απόψεις μοιάζουν πλέον περισσότερο με λιανέμπορους. Οι τραπεζίτες είναι αγοραστές και πωλητές υπηρεσιών και πρέπει να συγκεντρώνουν αποθέματα από τα εμπορεύματα εκείνα που οι πελάτες θα αγοράσουν με κέρδος δικό τους και της τράπεζας.

Η ιδέα μιας κατάτμησης της βάσης πελατών πλανιέται εδώ και πολύ καιρό, αλλά ακόμη δεν έχουν επωφεληθεί από τα πλεονεκτήματά της ούτε οι τράπεζες ούτε οι πελάτες.

Στη βάση της επιδιωκόμενης κατάτμησης βρίσκεται η ικανότητα προσδιορισμού και κατάταξης σε κατηγορίες των αναγκών των πελατών έτσι ώστε οι τράπεζες να μπορούν να προσδιορίζουν στόχους αγοράς και να προσφέρουν τα κατάλληλα προϊόντα. Επίσης για την επικοινωνία με τους επιλεγμένους τομείς της αγοράς είναι πολύ σημαντική η παρουσίαση της ορθής εικόνας. Η διαδικασία αυτή απασχολεί σοβαρά όλες τις τράπεζες και, σε τελική ανάλυση, οι πελάτες κάθε τομέα επί μέρους τραπεζικής δραστηριοποίησης, θα επωφεληθούν ουσιαστικά μια και γίνονται αντικείμενο ιδιαίτερης προσοχής.

ΝΕΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ MARKETING

Μορφές “πωλήσεων” τραπεζικών λογαριασμών με bonus.

Στα πλαίσια του έντονου ανταγωνισμού έκαναν την εμφάνισή τους μορφές πωλήσεων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών που στο παρελθόν αφορούσαν άλλα καταναλωτικά αγαθά, (πχ καλλυντικά, μερίδια διακοπών-timesharing κλπ), όπου οι πωλητές είναι οι ίδιοι οι πελάτες της τράπεζας.

- Αυτή η μορφή πώλησης δίνει στους πελάτες που “συνιστούν” στην Τράπεζα νέους πελάτες ειδικά δώρα, συμμετοχή σε κληρώσεις, ταξίδια αναψυχής κλπ
- Πωλήσεις σε χώρους συγκέντρωσης των καταναλωτών.
- Περίπτερα σε supermarkets, πολυκαταστήματα, χώρους εκθέσεων, συνεδριακά κέντρα κλπ, όπου παράλληλα με την προβολή των προϊόντων του retail banking της κάθε τράπεζας γίνεται και πώλησή τους πχ. Εγγραφή για πιστωτικές κάρτες, άνοιγμα λογαριασμών και ταυτόχρονη χορήγηση μπλοκ επιταγών κ.α.
- Ειδικά προγράμματα προώθησης των προϊόντων των τραπεζών στο σπίτι του πελάτη του τύπου “πόρτα-πόρτα”.

Η ενημέρωση των υποψήφιων πελατών γίνεται είτε από επιλεγμένους και ειδικά εκπαιδευμένους υπαλλήλους της τράπεζας, είτε από εξωτερικούς συνεργάτες.

Κίνητρα πωλήσεων σε πιστωτικές κάρτες

Τα εφαρμόζουν όλες σχεδόν οι τράπεζες και οι φορείς τους που δραστηριοποιούνται στον τομέα των πιστωτικών καρτών. Τα κίνητρα αφορούν δώρα για τα νέα μέλη, συμμετοχή σε κληρώσεις δώρων ανάλογα με τον τζίρο της κάρτας κ.α.

Οι παραπάνω μορφές πωλήσεων δίνουν νέα διάσταση στο θέμα της απασχόλησης στον τομέα του marketing. Οι τράπεζες απασχολούν προς το παρόν μικρό αριθμό υπαλλήλων σε νέες θέσεις εργασίας και δημιουργούν ένα ευρύ κύκλο εξαρτημένης εργασίας με τη μορφή της ανάθεσης εργολαβίας (“φασόν”), στο νευραλγικό τομέα της προβολής των τραπεζικών υπηρεσιών.

ΔΙΑΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ<ΔΙΑΣ>**ΠΟΛΥ...ΦΙΛΟΞΕΝΟΣ Ο <ΔΙΑΣ>.**

Φωτιά πήραν τα, περίπου 400 ΑΤΜς που βρίσκονται διάσπαρτα σε όλη τη χώρα κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού. Παραδοσιακά, κατά την διάρκεια των θερινών διακοπών και των γιορτών των Χριστουγέννων και το Πάσχα, γίνονται οι περισσότερες αναλήψεις μετρητών, μέσω του Διατραπεζικού Συστήματος <ΔΙΑΣ>.

Είναι χαρακτηριστικό ότι από τις αρχές του χρόνου έως το τέλος Ιουνίου, από τα μηχανήματα Αυτόματης Ανάληψης μετρητών, <σηκώθηκαν> 787.000.000 Ευρώ, με τη χρήση του Διατραπεζικού Συστήματος (δηλαδή από τα ΑΤΜς άλλης τράπεζας).

Πέρσι το συνολικό ποσό των αναλήψεων που έγιναν έφτασε τα 1,69 δισεκατομμύρια Ευρώ. Ας σημειωθεί, ότι από χρονιά σε χρονιά δημιουργείται και ένα νέο ρεκόρ αναλήψεων. Κάτι τέτοιο αναμένεται να συμβεί και φέτος, σύμφωνα με τις έως τώρα ενδείξεις.

Υπολογίζεται στο πρώτο εξάμηνο του 2002, οι Έλληνες αλλά και οι ξένοι που βρέθηκαν στη χώρα μας, είτε για δουλειές είτε για διακοπές, προσέφυγαν στις υπηρεσίες του Συστήματος <ΔΙΑΣ> 7.838.082 φορές. Το 90% των κινήσεων αυτών αφορούσαν σε αναλήψεις, μέσω ΑΤΜς, ενώ το υπόλοιπο το 10% αφορούσε σε ερωτήσεις υπολοίπων.

Πέρσι, ο αριθμός των ιδίων κινήσεων είχε φτάσει στις 16.621.235. Υπολογίζεται ότι ο μέσος αριθμός των κινήσεων που γίνεται για τους παραπάνω λόγους, σε καθημερινή βάση, φτάνει στις 45.000.

Το μέσο ποσό που γίνεται ανάληψη, υπολογίζεται στα 100 Ευρώ. Αυτό συνεπάγεται ότι το σύστημα <ΔΙΑΣ> χρησιμοποιείται, κυρίως, για την κάλυψη έκτακτων αναγκών, καθώς υπάρχει πάντα μια προμήθεια, η οποία πληρώνεται πάντα από τον ίδιο τον πελάτη και η οποία από τράπεζα σε τράπεζα κυμαίνεται μεταξύ 0,30 Ευρώ και 3 Ευρώ.

Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ότι μέσω του Διατραπεζικού Συστήματος το ανώτερο ποσό που μπορεί να αναληφθεί φτάνει στις 900 Ευρώ. Κατά συνέπεια, δεν υπάρχει απεριόριστο όριο, όπως επεσφαλμένα νομίζουν πολλοί καταναλωτές.

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Οι οργανωτικές δομές των πιστωτικών ιδρυμάτων υφίστανται τα τελευταία χρόνια συνεχείς αλλαγές. Έχει ωριμάσει η ιδέα ότι οι αλλαγές στις οργανωτικές δομές των τραπεζών πρέπει να είναι πλέον μία διαρκής διαδικασία γιατί :

- Το δίκτυο των καταστημάτων είναι υποχρεωμένο να λειτουργεί κάτω από την αρχή της αποδοτικότητας.
- Κάθε μονάδα είναι κέντρο κόστους - κέρδους για την επιχείρηση και τα τραπεζικά καταστήματα υπόκεινται σε μία συνεχή ανάγκη επιβεβαίωσης τόσο της ύπαρξης, όσο και της μορφής λειτουργίας τους.

Οι Διοικητικές υπηρεσίες και οι επιτελικές μονάδες αναγκάζονται να παρακολουθούν την εξέλιξη των προϊόντων, των συμμαχιών και των συνεργασιών της Τράπεζας με άλλες χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις ή με τις θυγατρικές εταιρίες των ομίλων και διατάσσονται σύμφωνα με τα εκάστοτε σχέδια των Διοικήσεων.

Επικρατεί το επιχείρημα “της ανταπόκρισης - προσαρμογής στις ανάγκες της αγοράς και της πελατείας”

Η επιβίωση των τραπεζών κάτω από το σκληρό ανταγωνισμό που αναπτύσσεται, εξαρτάται και από τη δυνατότητα ευέλικτης

οργανωτικής τους προσαρμογής στις εκάστοτε νέες συνθήκες. Άλλωστε η οργανωτική δομή είναι εργαλείο και όχι αυτοσκοπός της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Οι σύγχρονες εφαρμογές οργανωτικής αναδιάταξης - “αποκέντρωσης” στον τραπεζικό χώρο προσανατολίζονται σε :

- Αύξηση των υπευθυνοτήτων και ευχερειών (ορίων έγκρισης), σε επίπεδο κύρια των πρωτοβάθμιων μονάδων και των καταστημάτων.
- Αξιοποίηση συστημάτων παρακολούθησης και αποτίμησης της αποτελεσματικότητας, για τα στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις.
- Αντικατάσταση των πολλαπλών εγκρίσεων, από δημιουργία θεσμοθετημένων κανόνων (δανειοδοτήσεων, προμηθειών, τιμολογιακής πολιτικής, περιθωρίων επιτοκίων) που είναι οδηγός και πλαίσιο για τα στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις.
- Σύσταση οργάνων λήψης αποφάσεων σε επίπεδο είτε των μονάδων, είτε της τράπεζας για θέματα αυξημένης βαρύτητας (συλλογική υπευθυνότητα), παράλληλα με την ατομική λήψη αποφάσεων.
- Δημιουργία μηχανισμών για προληπτικούς και κατασταλτικούς ελέγχους (Internal Auditing), από τους πιθανούς κινδύνους των αυξημένων ευχερειών και υπευθυνοτήτων.
- Δυνατότητα άμεσης πρόσβασης των μονάδων σε όλες τις πληροφορίες που τους αφορούν, μέσω πληροφοριακών συστημάτων, έτσι ώστε να στηρίζονται αποτελεσματικά οι μονάδες και οι εργασίες τους και να είναι τεχνικά δυνατή η καθορισμένη “αυτονομία” τους. Συχνά η κατοχή της πληροφορίας μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον, καθορίζει και τις “νησίδες εξουσίας” μέσα σε μία τράπεζα.

Πιο πολύπλοκες ροές επικοινωνίας και σχέσεων από αυτές της “παραδοσιακής ιεραρχικής δομής”. Ευέλικτα σχήματα όπου η αναφορά και οι εγκρίσεις γίνονται από ένα μόνο σημείο (“εκεί που βρίσκεται ο κάθε φορά εξουσιοδοτημένος υπεύθυνος της επιχείρησης για τη συγκεκριμένη δουλειά, ανεξάρτητα από τον Τραπεζικό του βαθμό” και όχι από τον ιεραρχικά υπεύθυνο της μονάδας, που παραδοσιακά ήταν αρμόδιος “εφ’όλης της ύλης”.)

Λειτουργία ομάδων εργασίας (project) με ευέλικτη δομή, παράλληλα με το παραδοσιακό σχήμα υπηρεσία, τμήμα κ.λ.π .

ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (BUSINESS PROCESS REENGINEERING)

Με τον όρο αυτό εννοούμε τη συστηματική προσπάθεια αναδιοργάνωσης των Τραπεζικών Ιδρυμάτων, είτε με δικές τους δυνάμεις είτε με την συνεργασία συμβούλων. Ο όρος δεν αναφέρεται σε συγκεκριμένες ενέργειες, αλλά περισσότερο στη φιλοσοφία και τη μεθοδολογία αυτών των αλλαγών.

Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, γίνονται παρεμβάσεις κυρίως σε συγκεκριμένους και κρίσιμους τομείς λειτουργίας μιας Τράπεζας, μελετώνται παράλληλα τα δεδομένα διαμόρφωσης της αγοράς προς το 2000, στρατηγικοί παράγοντες όπως το Πρόγραμμα Σύγκλισης, η ONE, η πορεία των ελλειμμάτων του Δημοσίου, οι υποχρεώσεις του χρηματοπιστωτικού συστήματος από την καθιέρωση του Ευρώ κ.α., έτσι ώστε στην πορεία να στοχοθετηθούν ευρύτερες αναδιαρθρώσεις.

Στις άμεσες παρεμβάσεις ανασχεδιασμού περιλαμβάνονται:

- Ο προσανατολισμός σε κερδοφόρες εργασίες και προνομιακές αγορές, λ.χ δημιουργία προϊόντων και διάταξη δυνάμεων στην καταναλωτική πίστη, το private banking κλπ ή το άνοιγμα νέων καταστημάτων σε αναπτυσσόμενες αστικές/ημιαστικές περιοχές
- Η ενίσχυση των υπηρεσιών διαμεσολάβησης λ.χ κίνηση κεφαλαίων στο εσωτερικό και σε διεθνές επίπεδο, αγοραπωλησία και εκκαθάριση τίτλων του δημοσίου, μαζικές εισπράξεις και πληρωμές για λογαριασμό επιχειρήσεων, οργανισμών και του ίδιου του Δημοσίου.

- Η δημιουργία μηχανισμών μόνιμης παρακολούθησης της αποδοτικότητας των μονάδων, των στόχων εργασιών και κερδών, κοστολόγησης σε επίπεδο προϊόντων, μονάδων και συναλλαγών, διαρκούς μελέτης της τιμολογιακής πολιτικής και των προμηθειών.
- Η τυποποίηση-απλοποίηση των συναλλακτικών εργασιών και διαδικασιών Η προσπάθεια αυτή αφορά τα σημεία επαφής με τον πελάτη, τα χρησιμοποιούμενα έντυπα, τα μηχανογραφικά συστήματα, τις συμβάσεις και τις οδηγίες.
- Η προσαρμογή σε πιο ευέλικτα οργανωτικά σχήματα, υιοθετώντας “παράλληλες “ πρακτικές διοίκησης

Η ενίσχυση της τάσης αποϋλοποίησης των χρεογράφων. Αυτή η τομή δημιουργεί επενδυτικά προϊόντα στους τίτλους, βασισμένα κυρίως σε σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα.

Οι Τράπεζες έχουν υιοθετήσει τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών ως μέθοδο βελτίωσης της απόδοσης, σ' ένα περιβάλλον όπου η αποτελεσματικότητα έχει αναδειχθεί σε κρίσιμο παράγοντα.

Σύμφωνα με μελέτη της Ernst & Young στις ΗΠΑ (Managing the virtual bank, 1995) πάνω από 90% των δαπανών αφορούν βελτιώσεις εργασιών ή νέες τραπεζικές εργασίες και σχεδόν το 50% εξ' αυτών αφορά έργα επιχειρησιακού ανασχεδιασμού. Συγκεκριμένα, το 27% αφορά μερικό ανασχεδιασμό υπάρχουσών διαδικασιών και 20% αφορά ολοκληρωτικό ανασχεδιασμό τραπεζικών εργασιών.

Παρά τη συχνή αποτυχία του ανασχεδιασμού, αλλά και τους κινδύνους που δημιουργούν για τη μακροχρόνια δυναμική της επιχείρησης τυχόν ακραίες εφαρμογές του (ιδίως εάν αυτές στηρίζονται σε αποσπασματικές λογικές άμεσης ελαχιστοποίησης κόστους), οι Τράπεζες δεν φαίνεται να εγκαταλείπουν τις προσπάθειες. Ο λόγος είναι ότι σε περίπτωση επιτυχίας, τα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα θεαματικά και η απόδοση της επένδυσης είναι πολλαπλάσια του κόστους της.

ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ, ΣΤΟΧΕΥΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ

Τμηματοποίηση της αγοράς είναι η διαίρεσή της σε υποσύνολα αγοραστών με σκοπό τον υπολογισμό του μεγέθους τους, την εκτίμηση των ιδιαίτερων αναγκών κάθε τμήματος και τη διαμόρφωση του κατάλληλου Μίγματος Μάρκετινγκ για καθένα από αυτά.

Στόχευση ορισμένων υποαγορών είναι η διαδικασία αξιολόγησης της ελκυστικότητας κάθε τμήματος της αγοράς και η επιλογή ενός ή περισσότερων τμημάτων για διεξόδυση.

Τοποθέτηση είναι η επιθυμητή αντίληψη του πελάτη για τις προσφερόμενες υπηρεσίες ή για ολόκληρη την τράπεζα, την οποία επηρεάζει το Μάρκετινγκ με τη διαμόρφωση του κατάλληλου Μίγματος Μάρκετινγκ.

Οι έννοιες Τμηματοποίηση, Στόχευση και Τοποθέτηση συνδέονται μεταξύ τους ως εξής :

ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ:

1.ΑΠΟΦΑΣΗ ΓΙΑ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ
ΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

2.ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΙΔΙΑΙΤΕΡΩΝ
ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΘΕ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

ΣΤΟΧΕΥΣΗ :	3.ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΘΕ ΤΜΗΜΑΤΟΣ
ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ:	4.ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ 5.ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΠΙΘΥΜΗΤΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ 6.ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΑΓΟΡΑ-ΣΤΟΧΟ

Με την τμηματοποίηση της αγοράς, η τράπεζα επιλέγει τα πιο αποδοτικά τμήματα της αγοράς, στα οποία μπορεί να συγκεντρώσει παραγωγικότερα τους πόρους της.

Η τμηματοποίηση της αγοράς θεωρείται επιτυχημένη όταν :
Οι αγοραστές κάθε τμήματος διαφέρουν από τους αγοραστές άλλων τμημάτων

Τουλάχιστον ένα από τα τμήματα είναι αρκετά μεγάλο, ώστε να έχει οικονομικό ενδιαφέρον

Το τμήμα που θα καθοριστεί σαν αγορά-στόχος μπορεί να προσεγγισθεί από το Μίγμα Μάρκετινγκ. Αυτό καθορίζεται από τις ιδιαιτερότητες κάθε αγοράς-στόχου.

Η τμηματοποίηση και η αντίστοιχη εξειδίκευση του Μίγματος Μάρκετινγκ οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών κάθε αγοράς στόχου, επομένως σε περισσότερες πωλήσεις.

Μειονεκτήματα της στρατηγικής της τμηματοποίησης και στόχευσης ορισμένων αγορών είναι :

- Ο κίνδυνος λάθους αγοράς-στόχου, κατάλληλου μίγματος Μάρκετινγκ για την αγορά ή τις αγορές στόχους.
- Οι αντιοικονομίες κλίμακας, ιδίως στο μίγμα του προϊόντος.

- Μια βασική τμηματοποίηση της τραπεζικής αγοράς έχει καθιερωθεί διεθνώς με τη διαφοροποίηση της τραπεζικής ανάλογα με τις ανάγκες, τις δυνατότητες, τον κίνδυνο και το μέγεθος των πελατών σε :
 - Λιανική-μαζική αγορά (ανάπτυξη του retail banking)
 - Χονδρική αγορά (ανάπτυξη του wholesale banking)
 - Αγοράς μεγάλων ιδιωτών με αυξημένες και σύνθετες τραπεζικές απαιτήσεις (ανάπτυξη του private banking)
 - Αγορά των επιχειρήσεων (ανάπτυξη του corporate banking)
 - Διεθνής αγορά (ανάπτυξη του international banking)
- Οι παραπάνω αγορές μπορούν να χωρισθούν σε υπεραγορές με κριτήρια :
- Γεωγραφικά, δηλαδή διεθνή ή εγχώρια αγορά με περαιτέρω τμηματοποίηση σε διάφορες περιφέρειες.
 - Δημογραφικά, δηλαδή το φύλλο, την ηλικία, το επάγγελμα, το εισόδημα, την μόρφωση, την περιουσία, την κοινωνικοοικονομική τάξη, την οικογενειακή κατάσταση ή στάδια στον κύκλο ζωής της οικογένειας.
 - Ψυχογραφικά, δηλαδή την προσωπικότητα, τις ανάγκες -επιθυμίες- τα κίνητρα, τις γνώμες, τον τρόπο ζωής.
 - Συμπεριφοράς, δηλαδή την συχνότητα χρήσης κάθε τραπεζικής υπηρεσίας, πιστότητας της τράπεζας, στάσης απέναντι στις μεταβολές των τιμών, πλεονεκτημάτων των προσφερόμενων υπηρεσιών που ενδιαφέρουν τους πελάτες και στάσεων απέναντι στις προσφερόμενες υπηρεσίες.
 - Κλάδου της οικονομικής δραστηριότητας, δηλαδή εμπορικές επιχειρήσεις, ναυτιλιακές επιχειρήσεις, τουριστικές επιχειρήσεις, μεταποιητικές επιχειρήσεις, επαγγελματίες, Δ.Ε.Κ.Ο κ.λ.π.
 - Μεγέθους των πελατών, δηλαδή αν είναι βιοτεχνία, βιομηχανία, μεγάλη εμπορική επιχείρηση, μικρομεσαία εμπορική επιχείρηση, αγορά μεγάλων ιδιωτών, λιανική αγορά κ.λ.π.

A. Εξειδίκευση σε ένα τμήμα της αγοράς με μια κατηγορία προϊόντων

Στην κατηγορία αυτή θα μπορούσαμε να κατατάξουμε :

- (α) την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και
- (β) την Εθνική Στεγαστική Τράπεζα που προσφέρουν διάφορες τραπεζικές υπηρεσίες στεγαστικής πίστης και απευθύνονται κυρίως στον οικοδομικό τομέα.

B. Επιλεκτική εξειδίκευση

Σ' αυτήν την περίπτωση η τράπεζα εξειδικεύεται σε ορισμένες κατηγορίες υπηρεσιών που απευθύνονται σε περιορισμένα τμήματα της αγοράς. Παραδείγματα οι Τράπεζες : ABN-AMROBANK N.V., BANK OF AMERICA, BANQUE NATIONALE DE PARIS, BARCLAYS BANK PLC, ΔΩΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ, MIDLAND BANK που προσφέρουν ορισμένες ή όλες τις ακόλουθες κατηγορίες υπηρεσιών : Corporate Banking, Investment Banking, Treasury Products, Private Banking, Ναυτιλιακή πίστη.

Γ. Εξειδίκευση σε μία αγορά

Η Τραπεζική επιχείρηση στοχεύει στην εξυπηρέτηση όλων των αναγκών των τραπεζών ενός τμήματος της αγοράς. Παράδειγμα η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία έχει σαν κύριο σκοπό την παροχή κάθε τραπεζικής υπηρεσίας, που συμβάλλει στον εκσυγχρονισμό του αγροτικού τομέα.

Δ. Εξειδίκευση σε μια κατηγορία προϊόντων

Στην περίπτωση αυτή η τράπεζα εξειδικεύεται στην προσφορά μιας κατηγορίας προϊόντων που στοχεύουν στην ικανοποίηση των αναγκών πολλών τμημάτων της αγοράς.

Για παράδειγμα η Ε.Τ.Β.Α., η Ε.Τ.Ε.Β.Α. και η Τράπεζα Επενδύσεων, οι οποίες έχουν σαν κύριο σκοπό την προώθηση της βιομηχανικής, βιοτεχνικής, μεταλλευτικής, ναυτιλιακής και τουριστικής ανάπτυξης με την παροχή μακροπρόθεσμων κεφαλαίων.

Ε. Κάλυψη όλης της αγοράς

Στην κάλυψη όλης της αγοράς (retail, investment και private banking) στοχεύουν κυρίως οι τράπεζες : Εθνική, Εμπορική, Ιονική, Interbank, Αθηνών, Αττικής, Εργασίας, Κρήτης, Κύπρου, Μακεδονίας-Θράκης, Πειραιώς, Πίστewς, Κεντρικής Ελλάδος, Citibank, Αχαϊκής.

Για κάθε τμήμα της αγοράς η τράπεζα αποφασίζει εάν είναι σκόπιμο να δραστηριοποιηθεί ή να εξακολουθήσει τη δραστηριότητά της, καθώς και το είδος των χρηματοπιστωτικών μέσων και υπηρεσιών που είναι κατάλληλες για την ικανοποίηση των αναγκών κάθε υποαγοράς. Οι πιθανές στρατηγικές στοχοθέτησης των αγορών είναι οι εξής :

- Μη διαφοροποιημένο Μάρκετινγκ που επικεντρώνεται στις ομοιότητες, όχι στις διαφορές, προσέγγιση προσανατολισμένη στα μεγαλύτερα τμήματα της αγοράς.
- Ιδιαίτεροποιημένο Μάρκετινγκ, τις ίδιες υπηρεσίες που διαφημίζονται στα διάφορα τμήματα της αγοράς όπως είναι οι πιστωτικές κάρτες.
- Συγκεντρωτικό Μάρκετινγκ που είναι ένα Μίγμα Μάρκετινγκ για ένα εξειδικευμένο τμήμα της αγοράς όπως τα ειδικά τραπεζικά ιδρύματα.
- Διαφοροποιημένο Μάρκετινγκ που είναι διαφορετικό Μίγμα Μάρκετινγκ για κάθε αγορά-στόχο. Είναι η πλέον σύγχρονη

στρατηγική στοχοθέτησης.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ένα πρόβλημα που παρουσιάζεται κατά τον οργανωτικό σχεδιασμό είναι η επιλογή μεταξύ τμηματοποίησης κατά λειτουργία και τμηματοποίηση κατά προϊόν, όταν βέβαια η επιχείρηση και ο οργανισμός έχουν διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες.

Η επιλογή της μορφής τμηματοποίησης παραμένει στους υπεύθυνους του οργανωτικού σχεδιασμού. Αυτοί αφού λάβουν υπόψη όλους τους παράγοντες που συνδέονται με την τμηματοποίηση (τεχνολογία, μέγεθος, προϊόντα, στελέχη, εργαζόμενοι, αποστολή, στόχοι, πιέσεις και εξελίξεις του περιβάλλοντος κ.λ.π.), θα πρέπει να αξιολογήσουν όλες τις εναλλακτικές μορφές τμηματοποίησης και να επιλέξουν την πιο αποτελεσματική.

Κριτήρια αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των μορφών τμηματοποίησης σύμφωνα με τα όσα προηγήθηκαν πρέπει να είναι:

- Η αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής,
- Η αποδοτική χρήση των ανθρώπων, μηχανών, εγκαταστάσεων κ.λ.π., η επίτευξη οικονομιών και συνεργιών,
- Ο συντονισμός-ολοκλήρωση μεταξύ θέσεων εργασίας και τμημάτων,
- Η συνεργασία μεταξύ θέσεων εργασίας και τμημάτων,
- Η επικοινωνία,
- Η ευελιξία της οργάνωσης,
- Ο προσανατολισμός της οργάνωσης προς την αγορά,
- Η προσαρμοστικότητα στα νέα δεδομένα,
- Οι συνέπειες στην ανθρώπινη συμπεριφορά (παρακίνηση, αφοσίωση, ηθικό κ.λ.π.),

- Η αξιοποίηση σπάνιων ή πολύ ακριβών στελεχών,
- Η αποτελεσματική διοίκηση και ο έλεγχος.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

- ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ -

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα βρίσκεται εδώ και καιρό σ' ένα κρίσιμο σταυροδρόμι στρατηγικών επιλογών, γρήγορων αλλαγών και εκτεταμένων ανακατατάξεων. Οι διεθνείς τάσεις, τα νέα δεδομένα και οι συνακόλουθες αλλαγές εντοπίζονται και επιδρούν σε πολλαπλά επίπεδα. Οι σημαντικότερες από αυτές σκιαγραφούνται στον ΠΙΝΑΚΑ 1.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1:

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ Τ.Σ.

ΤΟΜΕΑΣ ΕΞΕΛΙΞΕΩΝ	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΤΑΣΕΙΣ
<p>Οικονομικό και τεχνικο-οργανωτικό πλαίσιο, στρατηγικές επιλογές</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Όξυνση ανταγωνισμού, στη βάση και νέων στοιχείων ανταγωνιστικότητας - Επανεξέταση της γεωγραφικής διάταξης και του τρόπου αξιοποίησης- επέκτασης των χρηματοπιστωτικών αγορών - Προϊούσα

	<p>αποκανονικοποίηση (deregulation), με εξασθένιση των κρατικών περιοριστικών ρυθμίσεων, απελευθέρωση της διεθνούς κίνησης κεφαλαίων, της καταναλωτικής πίστης κ.α</p> <ul style="list-style-type: none">- Αυξανόμενη αποδιαμεσολάβηση (desintermediation), με σταδιακή παράκαμψη ή συμπλήρωση του ρόλου των Τραπεζών από την κεφαλαιαγορά και από παρατραπεζικές επιχειρήσεις, οι οποίες είναι πλέον σε θέση να παρέχουν χρηματοοικονομικά και επενδυτικά προϊόντα- Στρατηγικές κατάτμησης αγορών, εξειδίκευσης, επιλεκτικής διαχείρισης προϊόντων και πελατείας- Συνεχώς επεκτεινόμενες εφαρμογές νέων τεχνολογιών στον κλάδο (αυτοματοποίηση συναλλαγών, πληροφοριακή ολοκλήρωση, ηλεκτρονικό χρήμα κλπ)- Ανασχεδιασμός παραγωγικών διαδικασιών (reengineering),
--	--

	<p>αναδιαρθρώσεις, συγχωνεύσεις, εξωτερίκευση εργασιών</p> <ul style="list-style-type: none"> - Υιοθέτηση ολοκληρωμένων πολιτικών σε επίπεδο ομίλων - Προβληματισμοί σχετικά με την άριστη μορφή και το κατάλληλο μέγεθος της “ευέλικτης τράπεζας” στις σύγχρονες συνθήκες (μικρή και επιλεκτική ή “χρηματοοικονομικό Super-Market;”)
<p>Σχέσεις με την πελατεία</p>	<ul style="list-style-type: none"> - “Έντονος ανταγωνισμός για την προσέλκυση και τη συνολική αξιοποίηση μιας πελατείας λιγότερο πιστής και τυποποιήσιμης, αλλά πιο απαιτητικής, σε σχέση με το παρελθόν - Νέα προσέγγιση της τραπεζικής εξυπηρέτησης, με άξονα τον πελάτη, με ιεράρχηση και κατηγοριοποίηση της πελατείας και με στόχο την ανάλογα προσαρμοσμένη-προσωποποιημένη ικανοποίηση των αναγκών της - Ανταγωνισμός καινοτομιών στα προτεινόμενα τραπεζικά

	<p>προϊόντα και υπηρεσίες</p> <ul style="list-style-type: none"> - Αλλαγή φυσιολογίας, επαναχωροθέτηση και γενική αναδιάρθρωση των σημείων πώλησης - Αλλαγή του εργασιακού προτύπου, με έμφαση σε πιο ανεξάρτητους, καινοτόμους και δημιουργικούς εργαζόμενους-συνεργάτες-συμβούλους-πωλητές. <p>Πρότυπο μη συμβατό με μια παραδοσιακά γραφειοκρατική, έντονα ιεραρχική, διοικητική κουλτούρα - πρακτική...</p>
<p>Τρόποι αξιοποίησης/ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Κατάτμηση- δημιουργία επιλεκτικών στεγανών στην “εσωτερική αγορά εργασίας” - Δημιουργία εμποδίων στην παραδοσιακά απρόσκοπτη ανοδική εξέλιξη των εργαζομένων (συνήθως βάσει αρχαιότητας) στην υπηρεσιακή ιεραρχία - Κατάργηση των παραδοσιακών διαδικασιών και των τυποποιημένων «αυτοματισμών» στη διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού - Αναζήτηση νέων

	<p>επιλεκτικών κινήτρων και παροχών υπό προϋποθέσεις για την υποκίνηση των εργαζομένων</p> <ul style="list-style-type: none">- Αναντιστοιχία υπαρχουσών γνώσεων και δεξιοτήτων με τις απαιτούμενες στις νέες συνθήκες ειδικότητες, γνώσεις και ικανότητες- Εμφάνιση νέων μορφών και σχέσεων εργασίας, συνδεδεμένων με την ανάπτυξη του «κυβερνοχώρου» και των πληροφοριακών δικτύων (π.χ. εργασία από απόσταση - teletravail).- Έμφαση στην προσανατολισμένη επαγγελματική κατάρτιση/ εκπαίδευση, που γίνονται αναπόσπαστο συστατικό της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.- Διαφοροποιημένη, επομένως πιο σύνθετη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού , που απαιτεί νέα εργαλεία και υποδομές Διοίκησης, αλλά και διαφορετική νοοτροπία στελεχών
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> - Ανάγκη για σύγχρονες, πιο επίπεδες, πληροφοριακά ολοκληρωμένες ιεραρχικές δομές, που να προάγουν την ομαδική επικοινωνία και εργασία - Σύγκρουση της κατεστημένης διοικητικής νοοτροπίας και εργασιακής κουλτούρας με την εξελισσόμενη κουλτούρα της συλλογικότητας και της δημιουργικής σκέψης - Αύξουσα σπουδαιότητα στελεχών και εργαζομένων με ικανότητα αξιοποίησης εξειδικευμένης γνώσης- πληροφοριών. - Το σωστά καταρτισμένο, υποκινούμενο και πολυδύναμο ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί βασικό συγκριτικό πλεονέκτημα για την Τράπεζα.
<p>Εργασιακές σχέσεις του κλάδου</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Οι εργασιακές σχέσεις χαρακτηρίζονται από σημαντικά κοινωνικά κεκτημένα, υψηλή θεσμική κάλυψη, αποτελεσματικότητα της συλλογικής κινητοποίησης. - Σήμερα και οι δυο πλευρές

	<p>(εργοδότες - συνδικάτα) καλούνται να εκπροσωπήσουν διαφοροποιημένα συμφέροντα και ν' αντιμετωπίσουν:</p> <p>* σύνθετα προβλήματα που απαιτούν άμεσες, τεκμηριωμένες και κατά το δυνατόν κοινά αποδεκτές λύσεις, ιδιαίτερα στους τομείς της προληπτικής διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού, της προστασίας της απασχόλησης, της κατάρτισης και ανακατάρτισης, της ανάπτυξης της πολυδυναμίας -ποιοτικής ευελιξίας των εργαζομένων κλπ.</p> <p>* έντονη αβεβαιότητα για τις εξελίξεις και τις συνέπειες των επιλογών τους</p>
--	--

Η διαρκής πρόκληση για το είδος, την έκταση, την κατεύθυνση και τις συνέπειες των ήδη συντελούμενων ή των προβλεπόμενων στο μέλλον αλλαγών, θέτουν τις Διοικήσεις των Τραπεζών και τη συλλογική εκπροσώπηση των εργαζομένων του κλάδου μπροστά σε νέα και σύνθετα προβλήματα.

Τα προβλήματα αυτά εντάσσονται σε δύο κεντρικούς θεματικούς άξονες:

α) Τις σύγχρονες τεχνικο-οργανωτικές αλλαγές

β) Την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις σε συνθήκες τεχνικο-οργανωτικής αναδιάρθρωσης των Τραπεζών.

Οι παραπάνω άξονες και οι επιμέρους διαστάσεις τους, στις σύγχρονες συνθήκες της Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης και της μετάβασης στο Ευρώ, αποτελούν το βασικό αντικείμενο αυτού του προγράμματος και θα μας απασχολήσουν καθ' όλη τη διάρκεια των εργασιών του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗΝ ΠΟΛΗ ΤΗΣ ΠΡΕΒΕΖΑΣ

Επειδή η εργασία έχει και ερευνητικό τομέα σας παραθέτουμε τις συνεντεύξεις που έχουμε από διευθυντές τραπεζών της περιοχής μας. Ο σκοπός της έρευνας αυτής είναι να δούμε και να μεταφέρουμε μέσω της εργασίας αυτής την οπτική της τράπεζας προς το κοινό επενδυτικό ή μη.

**ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ
ΜΕ ΤΟΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΤΗΣ EUROBANK ΠΡΕΒΕΖΑΣ
Κ. ΛΕΛΟΒΙΤΗ**

Ερώτ. Ποια είναι η Eurobank και ποίος ο σκοπός της;

Απάν. Είναι η τράπεζα που το 2002 χαρακτηρίστηκε ως έτος επιβράδυνσης στο ρυθμό ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας συνέχισε να διευρύνεται και να αναπτύσσει το μερίδιο της αγοράς της κατά 1%, αύξηση των οργανικών κερδών της κατά 7% δηλαδή στα 263 εκατ ευρώ. Ο όμιλος στοχεύει στην εδραίωση της ηγετικής θέσης στην Τραπεζική Ιδιωτών Πελατών.

Ερώτ. Ποιες οι εργασίες και οι υπηρεσίες της τράπεζας;

Απάν. Στον τομέα της τραπεζικής ιδιωτών εκτός του ότι ισχυροποίησε την ηγετικής της θέση, ανέδειξε περαιτέρω τα πρωτοποριακά της προϊόντα, αξιοποίησε αποτελεσματικότερα την τεχνολογία στα καταστήματά της καθώς και στα εναλλακτικά της δίκτυα. Συγκεκριμένες υπηρεσίες είναι οι εξής:

- Πιστωτικές κάρτες, στον τομέα αυτόν υπήρξε και μια καινοτομία όπως η πρώτη πλατινένια κάρτα στην Ελληνική αγορά και το φοιτητικό πακέτο(κάρτα & δάνειο).
- Στεγαστική Πίστη, η EFG Eurobank Ergasias αποδίδει ιδιαίτερη έμφαση στην ολοκληρωμένη και διαφανή ενημέρωση των πελατών της, προκειμένου να λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις για τον οικογενειακό προϋπολογισμό, όπως είναι η λήψη του στεγαστικό δανείου. Για το σκοπό αυτόν έχει, άλλωστε δημιουργήσει, εδώ και χρόνια το θεσμό των εξειδικευμένων Συμβούλων Στέγης.
- Επαγγελματική Πίστη, με δεδομένο τον όγκο εργασιών και με στόχο την ταχύτερη και σωστότερη εξυπηρέτηση των εισερχόμενων αιτήσεων, η τράπεζα προχώρησε σε αναδιάρθρωση των εσωτερικών της δομών, αναπροσαρμόζοντας τις διαδικασίες διεκπεραίωσης και αξιολόγησης των δανείων Small Business Lending (SBL), με την εφαρμογή ενός εξελιγμένου συστήματος παρακολούθησης και διαχείρισης δανείων.
- Επενδυτικά Προϊόντα, η EFG Eurobank Ergasias ανέπτυξε και προώθησε προϊόντα χαμηλού έως μηδενικού ρίσκου, που επέτρεψαν στους επενδυτές να έχουν ανταγωνιστικές αποδόσεις, ικανοποιώντας

στο μέγιστο δυνατό βαθμό την επιθυμία τους να μην αναλαμβάνουν κινδύνους. Πρωτοπορία στο χώρο αυτό αποτέλεσε η δημιουργία Αμοιβαίων Κεφαλαίων εγγυημένου κεφαλαίου σε συνεργασία με την EFG A.E.Δ.Α.Κ.

- Αμοιβαία Κεφάλαια, συγκροτήθηκαν τρία(3) νέα Αμοιβαία Κεφάλαια: Το Eurobank Ευρωπαϊκή Σύγκλιση, το Eurobank Θεσμικών Χαρτοφυλακίων και το Eurobank Βραχυπρόθεσμων Τοποθετήσεων. Παράλληλα, σε συνεργασία με τις υπόλοιπες διευθύνσεις της Τράπεζας, ολοκληρώθηκαν νέες πλατφόρμες συναλλαγών πάνω στις οποίες αναπτύχθηκαν τρία σύνθετα προϊόντα, τα Euromaxx, Eurosmart και το Eurocash+.
- Ασφαλιστικές υπηρεσίες. Η EFG Ασφαλιστική Ζωής παρουσίασε αύξηση κατά 60% του αριθμού των ασφαλιστηρίων συμβολαίων, καθώς εισήγαγε νέα προϊόντα. Συγκεκριμένα, ξεκίνησε η διάθεση Ειδικού Ατομικού Ασφαλιστηρίου Ζωής για δανειολήπτες στεγαστικών δανείων, καθώς και η συμπληρωματική διάθεση Καλύψεων Ατυχημάτων (Απώλειας Ζωής και Ανικανότητας) σε ατομικά ασφαλιστήρια Ζωής. Επίσης, ισχυρή ήταν και η νέα παραγωγή σε προϊόντα που έχουν ήδη κερδίσει την προτίμηση του κοινού, όπως το Europlan Pension και το Europlan Medicash. Σημαντική ήταν και η άνοδος συμβολαίων της EFG Ασφαλιστική Α.Ε.Γ.Α. κατά 48%, που αποδίδεται στη διεύρυνση των σταυροειδών πωλήσεων στην πελατειακή βάση της στεγαστικής πίστης, της επαγγελματικής πίστης και της EFG Eurobank Ergasias Leasing στους κλάδους πυρός και συμπληρωματικών κινδύνων. Η θυγατρική εταιρία EFG Ασφαλιστικές Υπηρεσίες Α.Ε., που εξειδικεύεται στην εξυπηρέτηση επιχειρηματικών κυρίως ασφαλιστικών λογαριασμών στην Ελλάδα και το εξωτερικό, παρουσίασε αύξηση νέων πελατών κατά 26% έναντι του περασμένου έτους, ενώ τα έσοδα από την ασφάλιση των εταιρικών κινδύνων αυξήθηκαν κατά 25%.

Επιπλέον θα ήθελα να τονίσω ότι δεν περιοριζόμαστε μόνο σε στερεότυπα προϊόντα αλλά έχουμε την ευχέρεια να προσαρμόζουμε τα ήδη υπάρχοντα με βάση τις επιθυμίες του εκάστοτε πελάτη. Οπότε

καταλήγουμε στη συνεχή δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών που απλώς έχουν βάση κάποια άλλα πακέτα.

Ερώτ. Ποιο το επίκεντρο των εργασιών της τράπεζας;

Απάν. Το επίκεντρο της τράπεζάς μας είναι σαφώς ο πελάτης διότι χωρίς το επενδυτικό κοινό μια τράπεζα δεν μπορεί να λειτουργήσει. Οπότε όταν κάποιος πελάτης, θα ζητήσει κάτι εμείς θα πρέπει να κάνουμε ό,τι είναι δυνατόν να το προσφέρουμε για το λόγο ότι αν δε μπορέσουμε να το κάνουμε εμείς σίγουρα θα μπορεί κάποια άλλη τράπεζα. Άλλωστε όπως προαναφέρθηκε τα προϊόντα είναι αρκετά αλλά πολλαπλασιάζονται σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών μας.

Ερώτ. Με ποιόν τρόπο διασφαλίζεται η «ψυχική ηρεμία» των πελατών σας- επενδυτών;

Απάν. Πρώτο μας μέλημα είναι να δώσουμε στον επενδυτή να καταλάβει τι είναι για παράδειγμα τα αμοιβαία κεφάλαια, τι είναι οι μετοχές και πώς λειτουργεί το σύνολο των χρηματοοικονομικών προϊόντων, επιτόκια, έξοδα και ό,τι άλλο άπτεται της εκάστοτε επένδυσης. Αφού καταλάβει τι ακριβώς είναι το οτιδήποτε τότε προχωράμε ένα βήμα παρακάτω που προσπαθούμε να κατανοήσει τι είναι χρηματοοικονομικός κίνδυνος, τι είναι ρίσκο και πώς πρόκειται να διαχειριστούμε τον οποιοδήποτε κίνδυνο προκύψει. Είναι σημαντικό να κατανοήσει ο επενδυτής κάποιους συγκεκριμένους όρους για να μπορούμε πλέον να τον αντιμετωπίσουμε σαν συνεργάτη μας και γνώστη του αντικείμενου παρά σαν κάποιον που με μηδενικές γνώσεις στο συγκεκριμένο αντικείμενο, ήρθε να μας δώσει το κεφάλαιό του να το διαχειριστούμε. Οπότε πρωτεύον ζήτημα είναι να χτίσουμε τα θεμέλια για μια πιο καλή επικοινωνία και εφόσον το εξειδικευμένο και πλήρως καταρτισμένο προσωπικό μας θα αναλάβει τα υπόλοιπα, εκείνος θα μπορεί να είναι «ψυχικά ήρεμος». Κάτι άλλο που αφορά το επενδυτικό κοινό σε μετοχές της τράπεζάς μας είναι ότι η χρηματιστηριακή αξία της μετοχής είναι αρκετά υψηλή κάτι που προσδίδει κύρος στην επιχείρηση και βάζει την EFG

Eurobank Ergasias στη δεύτερη θέση του κλάδου της και στην πρώτη ιδιωτική τράπεζα.

Ερώτ. Ποιος ο σχεδιασμός της τράπεζας για νέα προϊόντα;

Απάν. Οι ανάγκες της τράπεζας για νέα προϊόντα είναι καθημερινώς γιατί καθημερινώς υπάρχει κόσμος που έχει διαφορετικές ανάγκες. Άλλοι ζητούν μεγαλύτερη περίοδο μέχρι την πρώτη δόση του δανείου επειδή δεν δύνανται να ξεκινήσουν να πληρώνουν κατευθείαν και από την πρώτη στιγμή. Οπότε κάποια ρύθμιση πάντα μπορεί να γίνει για την καλύτερη εξυπηρέτηση μόνο αν αυτό που ζητάει είναι στα πλαίσια της λογικής βέβαια. Οπότε υπάρχει ένας σκελετός από βασικά προϊόντα και υπηρεσίες οι οποίες είναι αρκετά ευέλικτες και προσαρμόσιμες στις ανάγκες των πελατών μας.

Ερώτ. Υπάρχει ικανοποίηση από το κοινό της Πρέβεζας;

Απάν. Από το κοινό της Πρέβεζας η EFG Eurobank Ergasias είναι απολύτως ικανοποιημένη, κάθε χρόνο μεγαλώνει το πελατολόγιό μας χωρίς να υπάρχουν σημαντικές απώλειες. Το πάν σε οποιαδήποτε επιχείρηση που έχει σαν αντικείμενό της τον κόσμο πέρα από οποιαδήποτε ανάγκη συνδέει τα δύο μέρη είναι η προσωπική επαφή. Οι καλές δημόσιες σχέσεις είναι πάρα πολύ σημαντικές για την τράπεζα γιατί βρισκόμαστε σε μια μικρή πόλη και από τον πρώτο μέχρι τον τελευταίο στην επιχείρηση αυτή πρέπει να είμαστε απολύτως σωστοί και κοινωνικοί. Ο νέος τρόπος λειτουργίας των καταστημάτων μας είναι να υπάρχουν το πολύ δέκα εργαζόμενοι στην τράπεζα, ό,τι καλύτερο από πλευράς αυτόματων μηχανημάτων για εξοικονόμηση του χρόνου με σκοπό, αυτόν τον χρόνο που θα έχανε ο πελάτης περιμένοντας στη σειρά να τον χρησιμοποιήσουμε στην προσωπική επαφή με αυτόν.

Εδώ θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε πολύ τον κύριο Λελοβίτη για την διάθεση του χρόνου του και να ευχηθούμε όλα να συνεχίσουν να βαίνουν καλώς για εκείνον και την τράπεζα.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με τη συγκεκριμένη εργασία προσπαθήσαμε να καλύψουμε όσο το δυνατόν περισσότερες πτυχές της σημερινής πραγματικότητας στο τομέα της οργάνωσης και της διοίκησης των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

Μπορεί η μηχανοργάνωση και οι νέες τεχνολογίες να βοηθούν περισσότερο την οργάνωση και τη διοίκηση οποιασδήποτε επιχείρησης αλλά αυτό που δεν πρέπει να ξεχνάει κανείς είναι ότι το κλειδί για την επιτυχή διεύθυνση είναι πάντα ο παράγοντας άνθρωπος που όλο και περισσότερο παραγκωνίζεται από τις νέες τεχνολογίες αλλά θα συνεχίσει να είναι το σημαντικότερο κομμάτι κάθε επιχείρησης.

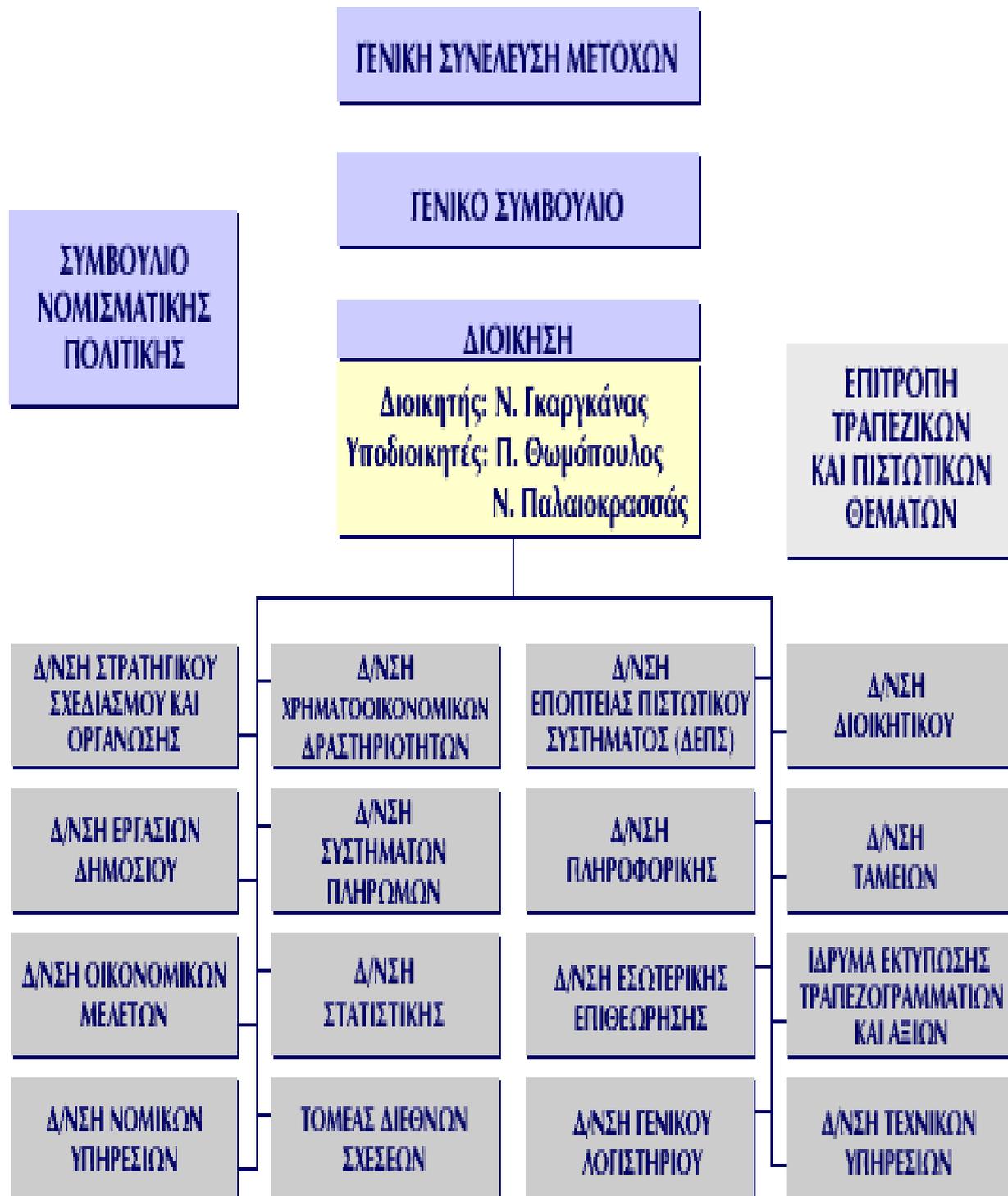
Το διευθυντικό στέλεχος μίας τράπεζας θα πρέπει να αποφασίζει και να είναι ικανό να ερμηνεύει τόσο τους στόχους των εργασιών και αποτελεσμάτων όσο και τη στρατηγική μάρκετινγκ για την πραγματοποίησή τους (μείγμα μάρκετινγκ). Η διαδικασία ελέγχου και διορθωτικών κινήσεων ωστόσο είναι έργο πολυσύνθετο και απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις. Οι διοικήσεις των τραπεζών φαίνεται να έχουν αντιληφθεί τη σπουδαιότητα του σωστού σχεδιασμού μάρκετινγκ στο κατάστημα. Για το λόγο αυτό έχουν δημιουργηθεί μονάδες μάρκετινγκ

κα μάλιστα αποκεντρωμένες προκειμένου να βοηθήσουν τα διευθυντικά στελέχη των καταστημάτων στο έργο τους.

Επίκεντρο σε όλα αυτά είναι ο πελάτης και η ικανοποίηση που αντλεί από την τράπεζα. Οι πελάτες εμφανίζονται να είναι όλο και περισσότερο ενημερωμένοι για την ποιότητα της παροχής υπηρεσιών που τους προσφέρεται χρησιμοποιώντας οικονομικά, λειτουργικά και τεχνικά κριτήρια. Η επιτυχία των τραπεζικών καταστημάτων έγκειται στο γεγονός πως πρέπει να διαφοροποιηθούν ανταγωνιστικά και να προσφέρουν διαφορετικά καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες και εξυπηρέτηση.

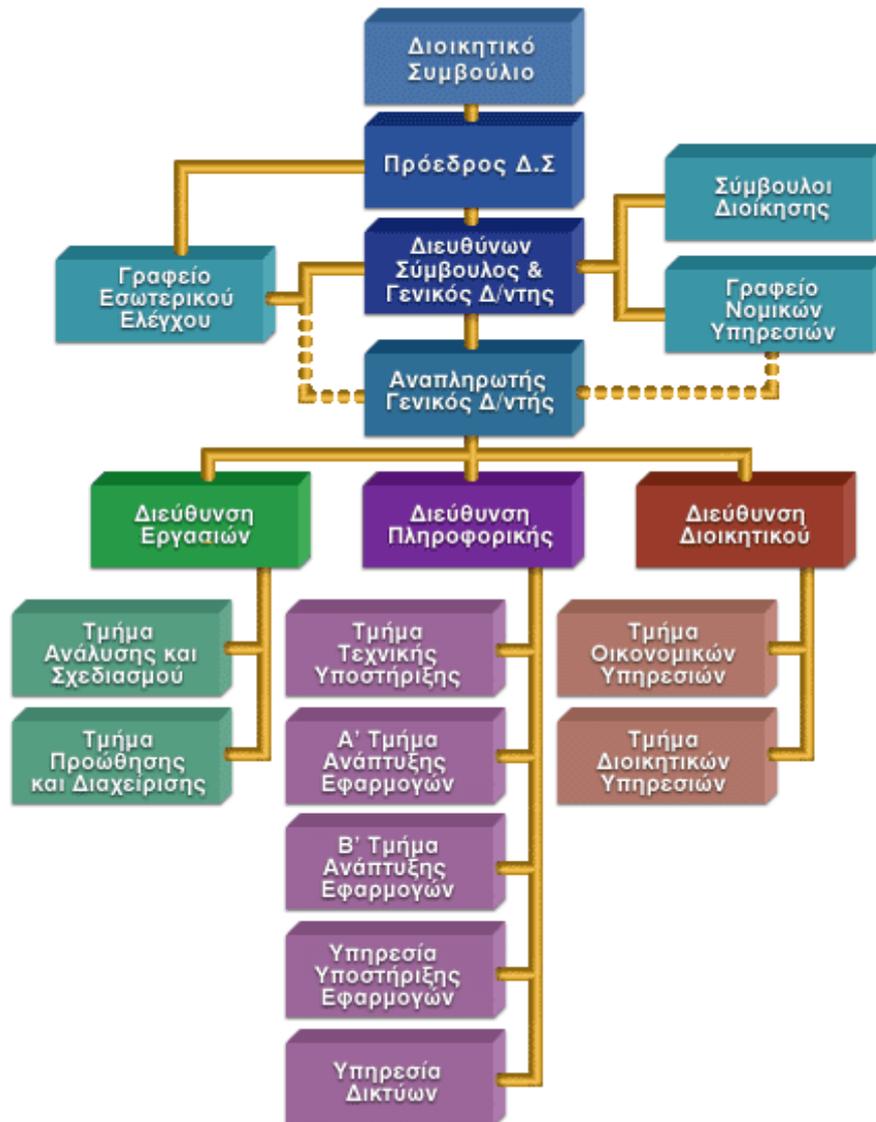
**ΠΙΝΑΚΕΣ
ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ**

**ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ
ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ**



ΠΗΓΗ : ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ/2004, www.bankofgreece.gr

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΡΑΠΕΖΑΣ



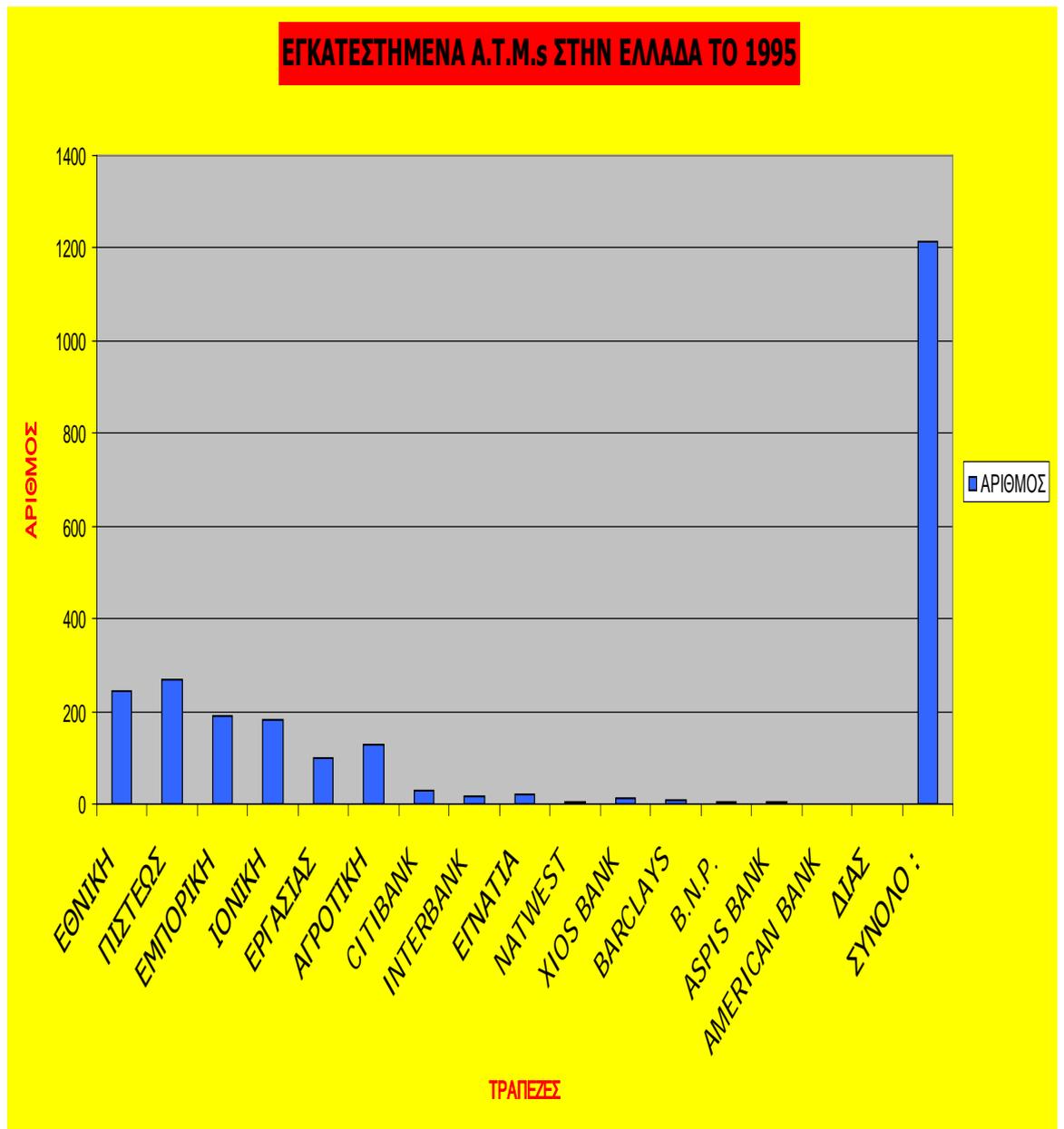
ΠΗΓΗ :ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ, www.ethniki.gr

Χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στην Ελλάδα (Λογότυπα)



ΠΗΓΗ : ΔΙΑΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ <ΔΙΑΣ>, www.dias.com

ΠΙΝΑΚΑΣ ΜΕ ΕΓΚΑΤΕΣΤΗΜΕΝΑ ΑΤΜs ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ, 1995.



ΠΗΓΗ :ΔΙΑΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ <ΔΙΑΣ>,www.dias.com

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ- ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ-Joseph F. Sinkley- Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1999.
- “ΔΙΝΕΤΑΙ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΕΤΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ”- ΓΙΩΡΓΟΣ ΠΑΠΑΙΩΑΝΝΟΥ –ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ “ΤΟ ΒΗΜΑ”/Β10/ΕΠΙΚΑΙΡΟΤΗΤΑ, ΚΥΡΙΑΚΗ 05/12/2004.
- “ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΛΟΓΩ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ”- ΑΝΝΑ ΔΟΓΑ- ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ “ Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ”, ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ-ΣΕΛ. 5, ΔΕΥΤΕΡΑ 06/12/2004.
- ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ- Βασίλειος Φ. Φίλιος- Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1995
- ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ- Π. Αλεξάκης Π. Πετράκης- Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1990
- ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΤΩ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ, ΤΙΣ ΚΟΙΝΟΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΑΛΛΕΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ- Π. Αλεξάκης Π. Πετράκης- Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1990
- Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- Βασίλειος Φ. Φίλιος- Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1991

- ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- Διονύσιος Συρεβέτας- Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1995
- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ- Δρ. Κων/νος Λυμπερόπουλος- Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1994

ΠΗΓΕΣ INTERNET

- www.bankofgreece.gr
- www.bankofcyprus.gr
 - www.ethniki.gr
 - www.dias.gr
 - www.nbg.gr